

Effet des conditions économiques sur la formation des talents dans les petites et moyennes entreprises (PME) au Bénin

Effect of economic conditions on talent training in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Benin

SEIDOU Hafissou

Doctorant

Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion (ED-SEG)

Université d'Abomey-Calavi

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations
(LARPEDO)

République du Bénin

TCHOKPONHOUE Ahodédji Henri,

Enseignant-chercheur

Institut Universitaire de Technologie

Université de Parakou

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations
(LARPEDO)

République du Bénin

HOUNKOU Cossi Emmanuel,

Professeur titulaire des universités du CAMES

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université d'Abomey-Calavi

Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations
République du Bénin

Date de soumission : 15/10/2026

Date d'acceptation : 30/10/2026

Pour citer cet article :

SEIDOU H. & al. (2026) «Effet des conditions économiques sur la formation des talents dans les petites et moyennes entreprises (PME) au Bénin», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 4 » pp :952 - 978

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'examiner la relation entre les conditions économiques et la formation des talents dans les PME au Bénin. Pour atteindre cet objectif, une méthodologie mixte combinant les approches qualitative et quantitative a été adoptée. Les données qualitatives sont collectées à travers des interviews semi-directives auprès de 15 dirigeants de PME et les données quantitatives sont mobilisées auprès de 258 employés de ces PME. Le traitement de ces données a été réalisé grâce aux logiciels SPSS et Nvivo. Les données qualitatives sont traitées avec le logiciel Nvivo. Les résultats montrent que la conjoncture économique, la capacité de mobilisation des ressources et la politique d'investissement déterminent le succès de la formation des talents. Des recherches futures pourraient discuter des stratégies de rétention des talents en contexte de contrainte économique.

Mots clés : Conditions économiques ; talents ; formation ; PME ; Bénin.

Abstract

The objective of this research is to examine the relationship between economic conditions and talent development in SMEs in Benin. To achieve this objective, a mixed-methods approach combining qualitative and quantitative methods was adopted. Qualitative data were collected through semi-structured interviews with 15 SME executives, and quantitative data were gathered from 258 employees of these SMEs. The data were analyzed using SPSS and NVivo software. Qualitative data were analyzed using NVivo. The results show that economic conditions, the ability to mobilize resources, and investment policy determine the success of talent development. Future research could explore talent retention strategies in the context of economic constraints.

Keywords: Economic conditions; talent; training; SMEs; Benin.

Introduction

Dans un monde caractérisé par une compétitivité croissante et une transformation rapide des marchés, la formation des talents s'impose comme une dimension stratégique au sein des petites et moyennes entreprises (PME). La formation constitue un investissement en capital humain qui influence directement la productivité et la performance organisationnelle (Houunkou, 2018 ; Tchokponhoué, 2023 ; Mbithi et al., 2021). Pour Barney (1991) et Akrouch et Machkour (2024), les compétences distinctives et difficilement imitables nécessitent une utilisation stratégique dans un monde à forte concurrence afin de renforcer l'avantage concurrentiel des entreprises. Du fait que les entreprises n'opèrent pas dans un environnement isolé ; leurs capacités à former et à développer des compétences dépendent fortement des conditions économiques de leur milieu d'exercice (Porter, 1990). Ainsi, la croissance économique, la stabilité macroéconomique et l'accès aux ressources financières influencent les stratégies de formation et de développement des talents.

Au Bénin, la question de la formation des talents au sein des PME est d'autant plus cruciale en ce sens que ces entreprises représentent une part importante de l'économie des nations du monde et de l'emploi (Avalla, 2020 ; Muller et Perser, 2022). Or, comme le montrent Hounnikpo et Oladipo (2018), il existe des contraintes économiques telles que la capacité de mobilisation des ressources, la politique d'investissement engagée et le niveau de conjoncture économique qui complexifient l'environnement économique pour l'investissement en formation des talents. Dans ce contexte, Agbodjan (2019) constate que d'autres contraintes comme l'accès au financement, les coûts élevés du crédit, la déficience, l'insuffisance des infrastructures constituent des obstacles qui obligent la plupart des PME béninoises à privilégier les formations informelles ou occasionnelles, faute de moyens suffisants pour instaurer des programmes structurés et durables de développement des compétences. Dans leurs travaux sur le financement et les performances des PME en contexte béninois, Houunkou et Houndalidji (2023) ont souligné le rôle du financement pour les PME et les contraintes liées à ce financement. Kouassi (2020), de son côté a mis en évidence l'inadéquation entre les compétences disponibles sur le marché du travail et les besoins spécifiques des PME qui s'est accentuée avec les conditions économiques défavorables. Les conditions économiques favorables améliorent la planification et l'apprentissage continu ainsi que l'attraction des compétences qualifiées (Wright & McMahan, 1992 ; Lharti et Charef, 2024).

Cependant, dans les économies en développement comme celles du Bénin, la volatilité économique et les contraintes budgétaires freinent souvent cette dynamique positive. Pour Tovignan (2021), ces effets peuvent être atténués grâce à l'accès aux partenariats internationaux ou des réseaux d'apprentissage. Ainsi, comprendre l'effet des conditions économiques qui fragilisent la formation des talents dans les PME est essentiel pour les chercheurs, les décideurs publics et les acteurs privés. Une telle compréhension permet d'identifier les leviers et obstacles qui influencent les décisions de formation, d'élaborer des politiques de soutien adaptées et de proposer des pratiques innovantes de gestion des talents. Dès lors, il ressort que le manque d'harmonisation entre moyens disponibles et besoins en compétences renforce le décalage entre formation et exigences du marché. La question fondamentale qui se dégage est : dans quelle mesure les conditions économiques influencent-elles la formations des talents dans les PME au Bénin ?

Pour répondre à cette problématique, cette recherche est axée autour de trois sections : la première permet d'aborder la revue de littérature. La deuxième est consacrée à la méthodologie utilisée. La troisième est relative à la présentation des résultats et à la discussion.

1. Revue de littérature

La complexité de l'environnement économique oblige les entreprises à recourir aux compétences des collaborateurs pour renforcer leur compétitivité. Cela constitue un enjeu stratégique qui nécessite la mobilisation des ressources indispensables pour l'amélioration compétences des salariés à travers la formation (Baklouti-Mhiri et al., 2026; Denis, 2024; Levratto et al., 2001; NTAMAG et al., 2025; Pennaforte et al., 2012; Remy & Pichault, 2011). Dans un tel contexte où l'inflation, les fluctuations de la conjoncture, les difficultés d'accès au financement et l'intensification de la concurrence, se font observer, la formation des talents peut représenter un levier stratégique de performance des organisations (Dejoux & Thévenet, 2015). Les travaux existants ne permettent d'appréhender simultanément l'influence de la capacité de mobilisation des ressources, de la politique d'investissement engagée et du niveau de conjoncture économique sur les pratiques de formation (Belghithe, 2024; BENNAGHMOUCH et al., 2023; BENNANI et al., 2025; BERGHEUL & BENZAZOUA, 2025; Levratto, 2009). Cette insuffisance justifie la conduite de cette recherche permettant de mieux comprendre les arbitrages économiques qui orientent les décisions d'investissement dans le développement des compétences des employés.

1.1. Capacité de mobilisation des ressources

La mobilisation des ressources constitue un volet essentiel pour la réalisation des objectifs stratégiques d'une entreprise. Pour ce faire, la performance durable de chaque entreprise repose sur sa capacité d'identification, d'acquisition et d'allocation efficace des ressources. Selon Teece (1997), la capacité de mobilisation des ressources constitue un levier essentiel dans la survie des entreprises dans un environnement changeant. Elle tourne autour des éléments tels que l'accessibilité au financement ; la mobilisation des talents et la flexibilité organisationnelle.

1.1.1 Accessibilité au financement

L'accès au financement représente un des enjeux majeurs de réalisation de la croissance et de la pérennité des PME. Selon Barney (1991), les entreprises doivent valoriser leurs ressources pour gagner de l'avantage concurrentiel. Pour Schumpeter (1934), les entreprises ayant une capacité d'accès aux ressources financières arrivent à innover et à se développer rapidement. De ce fait, Berger et Udell (1998) soulignent que les institutions financières ont un rôle majeur à jouer dans l'accompagnement et la survie des PME. Pour Hounkou (2020) ; Kassé (2018) ; Tchokponhoué (2021), les difficultés d'accès au crédit représentent un handicap à la compétitivité des PME. Plusieurs chercheurs africains indiquent qu'il existe des facteurs qui réduisent les chances d'accès au financement aux PME notamment les exigences de garanties, l'asymétrie d'information et le défaut de structuration financière des PME (Anassé, 2022 ; Nassé, 2023 ; Akani, 2021).

1.1.2 Mobilisation des talents

La mobilisation des ressources représente un facteur déterminant qui facilite l'atteinte des objectifs formulés. En contexte africain, une mobilisation efficace des talents constitue la base d'innovation, de résilience et de performance des PME évoluant dans un environnement instable (Anassé, 2020 ; Kassé, 2020 ; Dia, 2021). Les talents contribuent à la création de valeur ajoutée. Dans un tel contexte, la création de valeur passe nécessairement par la valorisation des talents et l'engagement des employés (Tchokponhoué, 2022 ; Tèkpanzo, 2021). Les entreprises qui adoptent les pratiques régulières de recrutement, de développement et de fidélisation parviennent à une mobilisation sans faille des talents (Collings et Mellahi, 2009 ; Parnell, 2013). De ce fait, la reconnaissance des efforts fournis par les salariés dans la performance des PME reste indispensable pour leur engagement (Agadamè, 2021 ; Agossou, 2023 ; Ulrich, 2017).

1.1.3 Flexibilité organisationnelle

Le contexte actuel exige des entreprises une capacité à s'adapter aux changements pour leur développement et leur compétitivité. La flexibilité organisationnelle contribue au maintien et à l'amélioration des performances des entreprises. Elle traduit également selon plusieurs auteurs à la capacité pour une entreprise d'ajuster et de se réorganiser face aux perturbations environnementales (Apitsa, 2015 ; Kan, 2015 ; Avalla, 2022). En outre, la flexibilité permet une restructuration des ressources et une possibilité du maintien de l'avantage concurrentiel (Tchokponhoué, 2023 ; Teece, 2007). Pour certains auteurs africains, les performances des entreprises africaines dépendent surtout de leur capacité à développer des pratiques managériales souples et permettant la réactivité, l'innovation et la formation (Tchokponhoué, 2019 ; Kamdem, 2016 ; Agadamè, 2026).

1.2. Politique d'investissement engagé

L'investissement constitue un maillon permettant aux entreprises de renforcer leurs activités et d'accéder à de nouveaux marchés (Ansoff, 1965, Penrose, 1959 ; Barney, 1991). La politique d'investissement désigne les différentes actions, décisions et directions facilitant la mobilisation des ressources financières, technologiques et humaines pour soutenir la performance et la compétitivité des PME (Tossou, 2022 ; Chanhoun, 2021).

1.2.1 Investissement stratégique

Dans la recherche de la croissance et de la compétitivité, les entreprises investissent leurs ressources de manière stratégique. Selon Mintzberg (1994), les investissements stratégiques constituent les moyens pour les entreprises d'acquérir différentes ressources, de stimuler l'innovation et de mieux se positionner sur le marché. Le positionnement de l'entreprise dépend fortement de ses décisions d'investissement et conditionnent sa capacité à saisir des opportunités qui s'offrent à elle. Les entreprises qui orientent leurs investissements vers l'innovation, la technologie et le savoir-faire détiennent une forte capacité de résilience (Kamdem, 2016 ; Kassé, 2020 ; Zoogah, 2023). A cet effet, les choix d'investissement sont d'une grande importance pour le renforcement de la performance, de la gouvernance et de la capacité d'adaptation aux changements environnementaux (Chanhoun, 2024, Agossou, 2020).

1.2.2 Investissement dans les compétences

Dans le processus de développement de l'entreprise, les ressources humaines constituent les vecteurs essentiels d'amélioration de la performance et de transformation des PME. Certaines

recherches témoignent que les entreprises consacrent une part importante de leurs ressources financières à la formation et au développement des compétences de leur capital humain (Ramstad, 2007 ; Hounkou, 2023). D'après Um-Ngouem (2021) ; Glidja et al. (2023), les entreprises qui aspirent à une bonne performance organisationnelle, assurent le développement des compétences de leurs employés. Dans la même perspectives, Chanhoun (2024) ; Nakou (2022) mentionnent le rôle déterminant de la formation, de la gestion prévisionnelle des compétences et du capital humain dans la survie et la pérennité des entreprises.

1.2.3 Financement des PME

Les PME rencontrent de nombreux défis dans la poursuite de leurs objectifs notamment le problème lié au financement. Le financement constitue un élément crucial de croissance et de pérennité des PME. Selon Westerfield et Jordan (2019), le financement des PME nécessite les ressources financières pour assurer l'innovation et le développement entrepreneurial. Pour Damodaran (2015) et Jordan (2019), les PME qui ont des difficultés à accéder au financement ne parviennent pas à se garantir une expansion. Certains auteurs soulignent que l'accès au financement résulte des facteurs tels que le capital relationnel, la gouvernance et l'influence des institutions financières (Eriola, 2020 ; Adohinzin, 2024). Dans la même logique, Dossou (2023) ; Agadamè (2026) trouvent que la limitation aux ressources financières par les PME est liée à leur manque de structuration financière et à leur incapacité à se conformer aux exigences de garantie imposées par les structures de financement.

1.3. Niveau de conjoncture économique

Le fonctionnement des entreprises subit une pression venant de l'instabilité environnemental ; ce qui affecte les décisions des dirigeants. Pour Dess et Beard (1984), les fluctuations conjoncturelles apportent des modifications aux menaces et opportunités rencontrées par les organisations. La conjoncture économique affecte les stratégies d'investissement, de développement et de survie des entreprises (Johnson et al, 2017). Elle comprend : l'instabilité des marchés, l'augmentation des taux d'intérêt, la croissance nationale, etc.

1.3.1 Instabilité des marchés

L'instabilité des marchés engendre des perturbations liées à la demande et intensifie la concurrence. Elle constitue un défi majeur pour les PME en raison du fait que les entreprises ont du mal à faire leurs prévisions. Les entreprises qui parviennent à mettre en place des stratégies d'adaptation et d'innovation ont la possibilité de préserver leur compétitivité (Porter,

1985 ; Mintzberg, 1994 ; Eisenhardt, 2000). Selon certaines études africaines, l'incertitude des marchés ne facilite pas les décisions d'investissement, la rentabilité des entreprises et la gestion des ressources (Kamdem, 2016 ; Avalla, 2021 ; Kassé, 2020). Pour d'autres auteurs, principalement Tchokponhoué (2025) ; Chanhoun (2024) et Agossou (2023), l'incertitude des marchés oblige les PME à adopter des pratiques de gestion souples et proactives, et seulement celles qui font preuves de ces pratiques deviennent les plus résilientes.

1.3.2 Augmentation des taux d'intérêt

L'augmentation des taux d'intérêt représente une des contraintes majeures de la gestion des entreprises. Les résultats de plusieurs recherches montrent que les taux d'intérêt trop élevés occasionnent les difficultés d'accès au crédit pour les PME (Stiglitz et Weiss, 1981 ; Lopes, 2019 et Damodaran, 2015). Pour certains chercheurs comme Porter (1985) et Damodaran (2015), les PME peuvent voir leurs capacités d'expansion se rétrécir du fait d'un renchérissement de leur capital ; ce qui pourrait occulter leur capacité de compétitivité. Selon Seck (2018) ; Mbaye (2017) et N'Guessan (2019), la hausse des taux d'intérêt influence négativement les PME en ce sens qu'elle freine la création de nouveaux emplois, augmente les charges financières et limite l'investissement productif. En ce sens, Lo (2021) et Adohinzin (2024) soulignent que les entreprises les plus affectées sont souvent celles ne disposant pas d'une grande capacité d'autofinancement.

1.3.3 Croissance nationale

La croissance nationale offre divers avantages aux PME parmi lesquels l'augmentation de la demande, de l'investissement et les opportunités de création d'emplois. Les travaux de Porter (1990) et Avalla (2020) montrent qu'une situation de croissance pour le pays améliore les conditions des PME et l'entrepreneuriat. Selon Mayaki (2018) et Nkakleu (2018) et Baguma (2020), la croissance nationale a un effet positif sur la capacité d'investissement des entreprises. Pour ces auteurs, les mutations économiques en faveur de la croissance renforcent la confiance des PME et augmentent leur champ d'action. Dans cette même logique, Eriola (2020) et Chanhoun (2024) montrent que la croissance nationale améliore la gouvernance et permet de renforcer la compétitivité des PME.

2. Fondements théoriques et cadre conceptuel de la recherche

Cette section développe les différentes théories mobilisées pour en ressortir les hypothèses et le modèle conceptuel de recherche.

2.1. Fondements théoriques

Pour asseoir une base à cette recherche, trois théories ont été convoquées : la théorie du capital humain, la théorie de la contingence et la théorie des ressources ou Resource-Based View (RBV).

- La théorie du capital humain de Gary Backer, établie en 1964, reconnaît que les compétences, les connaissances et expériences capitalisées par les travailleurs constituent une forme de capital productif qui est en mesure de générer un rendement économique. Cette théorie considère la formation comme un investissement permettant d'accroître les connaissances, les qualifications et la productivité des collaborateurs. Dans la même perspective, Lepak et Snell (1999) soulignent que les entreprises doivent développer des pratiques différenciées de gestion des ressources humaines en tenant compte de la valeur stratégique et de la spécificité des compétences des salariés. Dans cette étude, cette théorie montre que les conditions économiques influencent la capacité des PME à investir dans la formation des salariés, laquelle participe au renforcement des compétences, à l'amélioration de la productivité et à la valorisation de leurs talents.
- En ce qui concerne la théorie des ressources (Resource-Based View) énoncée par Jay Barney en 1991, elle postule que le socle de l'avantage concurrentiel durable d'une entreprise nécessite qu'elle détienne de ressources rares, précieuses, inimitables et non substituables. Appliquée à cette recherche, cette théorie permet d'expliquer comment la capacité d'une entreprise à exploiter efficacement ses ressources et compétences peut favoriser sa performance et sa compétitivité. Elle permet de considérer les talents comme des ressources stratégiques contribuant à créer de la valeur et améliorer la performance organisationnelle.
- Paul Lawrence et Jay Lorsch ont formulé la théorie de la contingence en 1967. L'idée maîtresse de cette théorie est qu'il n'existe pas de modèle universel de gestion pour les entreprises. Cette théorie montre dans notre étude comment les pratiques de formation des talents doivent s'adapter aux conditions économiques de leur environnement. Elle permet de comprendre que les pratiques de formation des talents ne sont pas identiques pour toutes les entreprises. Elles varient selon les conditions économiques confrontées par chaque entreprise. La théorie de la contingence sert ainsi à montrer que les décisions de formation des talents doivent être analysées au regard des réalités économiques et organisationnelles propres à chaque PME.

2.2. Cadre conceptuel de la recherche

Pour mieux appréhender l'effet des conditions économiques sur la formation des talents au sein des PME, diverses références ont été mobilisées autres que celles connues dans la littérature jusque-là. Une base théorique a été constituée pour apprécier les contours économiques pouvant influencer l'acquisition des compétences par les salariés dans les PME.

Les résultats empiriques examinés en ce qui concerne les conditions économiques influencent différemment sur la formation des talents dans les PME. De ce fait, nous estimons que nos trois variables retenues apporteront d'autres résultats complémentaires à la littérature existante.

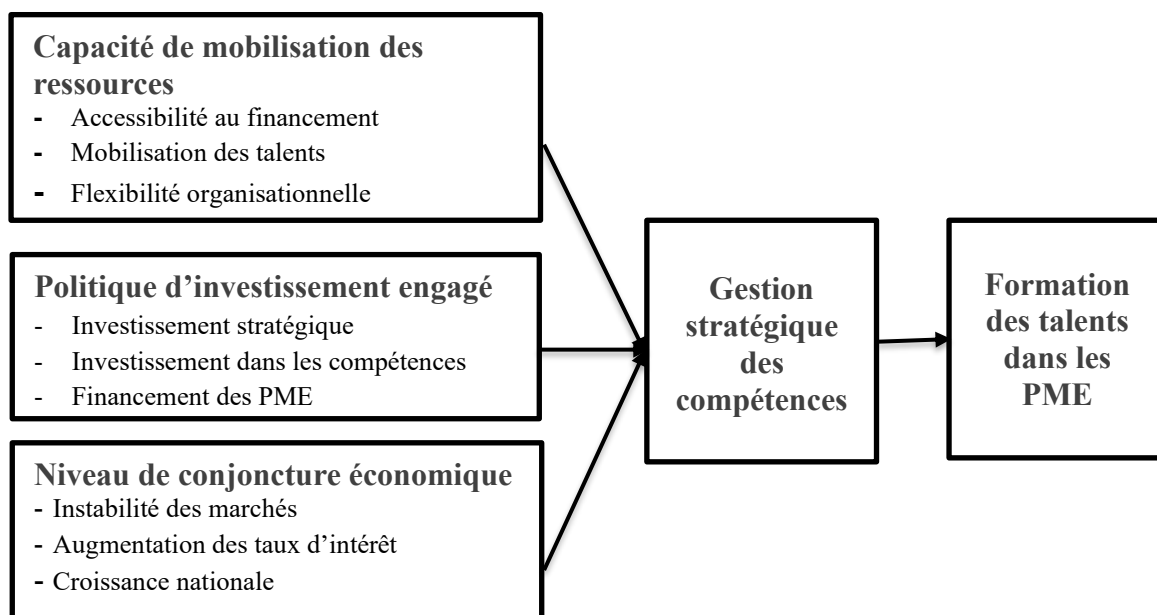
Les résultats relatifs à l'effet des conditions économiques sur la formation des talents dans les PME provenant de la littérature sont mitigés. Il en résulte un besoin ardent d'études complémentaires dans divers contextes pour mieux clarifier la relation entre la formation des talents dans les PME et les conditions économiques. A cet effet, cette recherche propose une démarche hypothético-déductive et formule l'hypothèse fondamentale suivante : **“la formation des talents dans les PME est tributaire de leurs conditions économiques”**.

Plusieurs études réalisées sur la gestion des talents ont montré que les périodes d'instabilité économique exercent une influence directe sur les investissements engagés par les entreprises en matière de développement du capital humain. Les résultats des recherches de Becker (1964) et de Fofana et al. (2026) révèlent que la formation constitue un investissement stratégique en ressources humaines dont l'intensité dépend fortement des ressources économiques dont dispose l'entreprise. Des travaux de Cappelli (2008), on retient que les PME ajustent leurs formations des talents en fonction de leurs capacités financières et des besoins exprimés par le marché. Notre première sous-hypothèse (H1) peut donc se libeller comme suit : **la capacité de mobilisation des ressources influence significativement la formation des talents dans les PME au Bénin**. Or la disponibilité des ressources financières ne motive pas systématiquement la décision de formation des talents. Pour Tchokponhoué (2023), différents paramètres influencent sur la formation des compétences notamment l'environnement culturel et culturel, les priorités de l'entreprise et la politique mise en place par l'entreprise. L'investissement dans la formation est mené selon que l'entreprise en fait sa priorité ou non, même en cas de disponibilité des ressources financières. Hounkou (2018) ; Chanhoun (2020) et Agadamé (2021) soutiennent qu'une bonne politique d'investissement en formation améliore les compétences des employés, renforce leur capacité d'adaptation et permet de soutenir la croissance dans un environnement économique caractérisé par l'instabilité. La sous-hypothèse

(H2) stipule : la formation des talents dans les PME au Bénin dépend de la politique d'investissement engagé. De même, les travaux antérieurs ont suscité un intérêt croissant sur la relation entre la formation des compétences dans les PME et le niveau de conjoncture économique. Les politiques de développement des talents des organisations s'adoptent au regard des contraintes et opportunités économiques (Ulrich, 1997 ; Cascio, 2014). D'après Hounkou (2018) ; Adéchian (2019) et Chanhoun (2020), la conjoncture économique reste un aspect influençant non seulement les capacités d'investissement en formation mais aussi détermine les mécanismes de valorisation des compétences, ce qui *in fine* conduirait les entreprises à privilégier la formation des employés en temps de croissance économique. La sous-hypothèse **(H3) se formule : le niveau de conjoncture économique détermine la formation des talents dans les PME au Bénin.**

L'ensemble des relations entre la formation des talents et les trois variables explicatives est configuré dans le modèle de recherche (figure 1).

Figure N°1 : Modèle conceptuel de recherche



Source : auteurs, 2026

3. Méthodologie

La collecte de données s'est faite par entretiens semi-directifs pour la phase qualitative et par questionnaire en ce qui concerne la phase quantitative.

Cette étude recourt à la régression logistique binaire pour tester les hypothèses formulées. Ce choix découle de la nature de la variable dépendante. La formation des talents (Y) est un construit mesuré par plusieurs items sur une échelle de Likert à cinq points ; son score a été dichotomisé afin de distinguer les PME où la formation des talents est jugée effective de celles où elle ne l'est pas. La variable dépendante prend la valeur 1 lorsque le score moyen des items de formation des talents est strictement supérieur à 3, point neutre de l'échelle (« ni d'accord, ni pas d'accord »), et la valeur 0 dans le cas contraire. Ce seuil a une signification substantielle : la valeur 1 traduit un accord des répondants avec les affirmations relatives à l'effectivité de la formation des talents.

Une variable dépendante binaire ne satisfait pas les conditions de la régression linéaire par les moindres carrés ordinaires : la relation entre les variables explicatives et la probabilité de l'événement n'est pas linéaire, les résidus ne sont ni normaux ni homoscedastiques et les valeurs prédites peuvent sortir de l'intervalle [0 ; 1]. La régression logistique modélise directement la probabilité de l'événement sans ces hypothèses, ce qui en fait le modèle approprié (Hosmer et al., 2013). La dichotomisation entraîne néanmoins une perte d'information. Pour vérifier que les conclusions ne dépendent pas du seuil retenu, une régression linéaire sur le score continu de formation des talents est recommandée à titre de test de robustesse.

Le modèle s'écrit : $\text{logit}(p) = \ln[p / (1 - p)] = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$, soit $p = \exp(\beta X) / [1 + \exp(\beta X)]$, où p désigne la probabilité que la formation des talents soit jugée effective (Y = 1) ; X₁, X₂ et X₃ sont respectivement les scores de capacité de mobilisation des ressources, de politique d'investissement engagée et de niveau de conjoncture économique ; βX est la combinaison linéaire des variables explicatives, constante comprise. Les coefficients β sont estimés par la méthode du maximum de vraisemblance et interprétés à travers les rapports de côtes, Exp(B) : une valeur supérieure à 1 signifie qu'un point supplémentaire sur le score accroît la probabilité d'une formation effective des talents ; une valeur inférieure à 1 signifie qu'il la réduit.

La fiabilité de l'estimation dépend aussi de la taille de l'échantillon, qui doit fournir au moins dix événements de la catégorie la moins fréquente par variable explicative (Peduzzi et al., 1996), soit au moins trente événements pour trois variables. L'échantillon compte n = 258 répondants, dont 132 dans la catégorie Y = 1.

Le lien entre les conditions économiques et la formation des talents est établi à travers le score des items constituant chaque construit. L'étude a retenu trois construits pour les variables

explicatives (X1, X2 et X3) et un construit pour la variable expliquée (Y). Chaque construit explicatif comporte trois items, et la formation des talents en comporte quatre. Tous les items sont des affirmations fermées évaluées sur une échelle de Likert à cinq points, de 1 (« pas du tout d'accord ») à 5 (« tout à fait d'accord »). Le score d'un construit correspond à la somme des réponses à ses items (de 3 à 15 pour un construit de trois items). Le tableau 1 précise les items retenus pour chaque construit. Les caractéristiques sociodémographiques des répondants ont également été collectées.

Tableau N°1 : Opérationnalisation des variables

Construit	Code	Items (énoncés évalués de 1 à 5)	Source des items
Capacité de mobilisation des ressources	X1	Accessibilité au financement ; mobilisation des talents ; flexibilité organisationnelle	Entretiens exploratoires
Politique d'investissement engagée	X2	Investissement stratégique ; investissement dans les compétences ; financement des PME	Entretiens exploratoires
Niveau de conjoncture économique	X3	Instabilité des marchés ; augmentation des taux d'intérêt ; croissance nationale et chômage	Entretiens exploratoires
Formation des talents	Y	Identification des talents, développement des compétences, rétention des talents et mobilisation des talents.	Entretiens semi-directifs et littérature

Source : conception des auteurs à partir des entretiens et du questionnaire, 2026

La qualité de la mesure est évaluée en deux étapes. La fiabilité est appréciée par l'alpha de Cronbach, avec un seuil minimal de 0,70 (Nunnally, 1978). La validité est examinée par une analyse en composantes principales menée construit par construit : l'indice KMO doit atteindre au moins 0,60 (Kaiser, 1974), une seule valeur propre doit dépasser 1 pour attester l'unidimensionnalité, et chaque item doit saturer à au moins 0,50 sur la composante. La validité convergente est appréciée par la fiabilité composite ($\geq 0,70$) et la variance moyenne extraite ($AVE \geq 0,50$), la validité discriminante par le critère de Fornell et Larcker (1981).

Le traitement et l'analyse des données qualitatives ont été faits grâce à une analyse de contenu thématique au moyen du logiciel NVivo pour établir les relations entre les thèmes et faire ressortir la visualisation des occurrences significatives. Les données issues des entretiens ont été examinées de manière systématique et rigoureuse afin d'en extraire les significations pertinentes. Ce qui a permis d'utiliser un ensemble de techniques pour organiser, coder et interpréter des données textuelles en vue de faire émerger des catégories significatives (Bardin,

2013). Cette démarche a contribué à assurer une interprétation rigoureuse et fidèle des discours des interviewés.

4. Résultats

4.1. Présentation des résultats qualitatifs de l'étude

Les figures 1, 2 et 3 présentent les nuages de mots issus du traitement des données du logiciel Nvivo.

4.1.1 Capacité de mobilisation des ressources et formation des talents dans les PME

Figure N°2 : Nuage de mots



Source : les données de notre enquête, janvier 2026

Le nuage de mots de la figure 1 illustre la dynamique dans laquelle la formation des talents peut s'expliquer par la capacité de mobilisation des ressources au sein des entreprises, ce, à travers l'apparition des termes tels que « rémunération », « politique », « relation », « talents », « gouvernementale ». L'analyse croisée de ce nuage de mots et des verbatims issus des entretiens montre que la formation des talents ne dépend pas automatiquement de la disponibilité des ressources. La mobilisation des ressources transite par la politique gouvernementale.

Un dirigeant de PME dans l'Atlantique précise : « *Lorsque la formation des salariés est importante pour nous, mais il faut que les conditions nous soient favorables pour rendre les ressources financières notamment disponibles.* » (**Entretien 7**).

Un responsable RH dans Parakou déclare : « *Nous sommes toujours prêts à renforcer les compétences de nos employés du moment où le financement est accessible. La survie de l'entreprise en dépend.* » (**Entretien 10**).

4.1.2 Lien entre la politique d'investissement engagé et la formation des talents

Figure N°3 : Nuage de mots



Source : les données de notre enquête, janvier 2026

Le nuage de mots de la figure 2 présente une tendance forte en ce qui concerne le lien entre la formation des talents et la politique d'investissement engagé. La présence des terminologies comme "formation", "investissement", "talents", "compétences", "politique", "nouvelle", "entreprise", traduit de la volonté des entreprises à faire de la politique d'investissement la pierre angulaire de la formation des talents dans les PME au Bénin.

Le chef personnel d'une entreprise dans Porto-Novo fait savoir : « *Lorsque le salarié sait que l'entreprise est prête à financer sa formation, il est plus rassuré d'y dérouler sa carrière. Pour cela, notre entreprise démontre clairement sa politique à investir dans la formation.* » **(Entretien 2).**

Dans le Borgou, un assistant du DG d'une PME atteste : « *Une PME, c'est d'abord les ressources humaines de qualité. Notre stratégie est bien sûre basée sur une politique qui consiste à assurer la formation de notre personnel puisque la performance de notre entreprise en a besoin.* » (**Entretien 13**).

4.1.3 Mise en évidence des résultats entre niveau de conjoncture économique et formation des talents dans les PME

Figure N°4 : Nuage de mots



Source : les données de notre enquête, janvier 2026

Le nuage de mots de la figure 3 met en relief les termes les plus fréquemment employés par les participants au cours de l'entretien. La forte apparition des mots "économique", "talents", "entreprise" et "promotion" permet d'établir la relation entre l'économie de l'entreprise et la promotion ou la formation des talents.

Dans le discours d'un dirigeant de PME basée à Cotonou, on pouvait entendre : « *L'environnement dans lequel nous évoluons, se transforme rapidement et c'est avec la formation des employés que nous essayons de nous mettre au pas. Cependant, nous avons besoin d'un environnement économique favorable pour le faire.* » (**Entretien 9**).

Un dirigeant de PME dans l'Atlantique soutient : « *La formation des ressources humaines dépend de la situation économique de l'entreprise. Une conjoncture économique contraignante ne favorise pas nécessairement les décisions de formation des salariés.* » (**Entretien 17**).

A la lumière des analyses faites des verbatims des personnes enquêtées et de la figure 3, il convient de retenir que les répondants ont développé leurs discours en établissant une relation positive entre la croissance économique et la formation des talents et une relation négative entre ces deux variables en temps de ralentissement économique.

4.2. Présentation des résultats quantitatifs de l'étude

Les différentes matrices inter items relatives à chaque variable explicative sont présentées dans les tableaux 2, 3 et 4.

Tableau N°2 : Corrélations inter items (Capacité de mobilisation des ressources)

Variables	Accessibilité au financement	Mobilisation des talents	Flexibilité organisationnelle
Accessibilité au financement	1,000		
Mobilisation des talents	0,253	1,000	
Flexibilité organisationnelle	0,185	0,172	1,000

Source : calcul des auteurs, 2026

Tableau N°3 : Corrélations inter items (Politique d'investissement engagée)

Variables	Investissement stratégique	Investissement dans les compétences	Financement des PME
Investissement stratégique	1,000		
Investissement dans les compétences	-0,018	1,000	
Financement des PME	0,310	0,145	1,000

Source : calcul des auteurs, 2026

Tableau N°4 : Corrélation inter items (Niveau de conjoncture économique)

Variables	Instabilité des marchés	Augmentation des taux d'intérêt	Croissance nationale et chômage
Instabilité des marchés	1,000		
Augmentation des taux d'intérêt	-0,090	1,000	
Croissance nationale et chômage	-0,263	0,529	1,000

Source : calcul des auteurs, 2026

Les matrices de corrélation inter-items (tableaux 2 à 4) donnent des corrélations comprises entre -0,263 et 0,529. Hormis la corrélation de 0,529 entre « augmentation des taux d'intérêt » et « croissance nationale et chômage », aucune ne dépasse 0,31. Trois corrélations sont négatives : « investissement stratégique » et « investissement dans les compétences » (-0,018), et « instabilité des marchés » avec les deux autres items de la conjoncture (-0,090 et -0,263). Des items censés mesurer un même construit devraient être positivement corrélés ; ces valeurs font remarquer une faible cohérence interne, qu'Alpha de Cronbach permet de mesurer (tableau 5).

Tableau N°5 : Fiabilité des échelles (alpha de Cronbach recalculé à partir des corrélations inter-items)

Construits	Nombre d'items	Corrélation inter-items moyenne	Alpha de Cronbach standardisé	Moyenne	Écart-type
Capacité de mobilisation des ressources	3	0,203	0,434	7,4598	2,45908
Politique d'investissement engagée	3	0,146	0,338	6,1211	2,49147
Conjoncture économique	3	0,059	0,158	5,5576	2,09855

Source : calcul des auteurs à partir des tableaux 2 à 4, 2026.

L'alpha standardisé est égal à $k \cdot \bar{r} / [1 + (k - 1) \cdot \bar{r}]$, où k est le nombre d'items et $\bar{r}$ la corrélation inter-items moyenne. Les valeurs de Alpha initialement rapportés (0,717 ; 0,846 et 0,609) ne sont pas compatibles avec les matrices de corrélation des tableaux 2 à 4 : l'alpha standardisé se calcule directement à partir de ces corrélations et s'établit à 0,434 pour la capacité de mobilisation des ressources, 0,338 pour la politique d'investissement engagée et 0,158 pour la conjoncture économique. Les trois construits restent donc en deçà du seuil de 0,70.

La conjoncture économique présente la fiabilité la plus faible, pour trois raisons. D'abord, l'item « instabilité des marchés » est corrélé négativement aux deux autres. S'il traduit une conjoncture défavorable alors que les autres items sont codés dans le sens d'une conjoncture favorable, il doit être inversé (score $6 - x$) ; après inversion, l'alpha standardisé atteint 0,556. Le retrait de cet item porte l'alpha à 0,692 pour les deux items restants ($r = 0,529$). Ensuite, l'item « croissance nationale et chômage » réunit deux phénomènes distincts dans une même question, ce qui brouille la réponse : il gagnerait à être scindé en deux items. Enfin, la conjoncture économique relève plutôt d'un construit formatif : l'instabilité des marchés, le niveau des taux d'intérêt et la croissance en sont des composantes qui n'évoluent pas nécessairement ensemble. Pour un tel construit, une corrélation élevée entre items n'est pas attendue et l'alpha de Cronbach n'est pas le critère adéquat (Jarvis et al., 2003) ; il est alors préférable de construire un indice pondéré ou d'introduire les items séparément dans le modèle. Pour la politique d'investissement engagée, l'item « investissement dans les compétences » est quasi indépendant de « investissement stratégique » ($r = -0,018$) ; son retrait porte l'alpha à 0,473. Pour la capacité de mobilisation des ressources, aucun retrait d'item n'améliore l'alpha, ce qui indique que les trois items contribuent à l'échelle, mais avec des corrélations trop faibles (0,17 à 0,25). La validité des échelles est examinée au tableau 6.

Tableau N°6 : Validité des échelles (analyse en composantes principales par construit)

Construit	Item	Saturation	Alpha si l'item est supprimé	KMO	Valeur propre (% de variance)
Capacité de mobilisation	Accessibilité au financement	0,720	0,294	0,583	1,409 (47,0 %)
	Mobilisation des talents	0,708	0,312		
	Flexibilité organisationnelle	0,624	0,404		
Politique d'investissement	Investissement stratégique	0,745	0,253	0,476	1,336 (44,5 %) ; 2e valeur propre : 1,014
	Investissement dans les compétences	0,316	0,473		
	Financement des PME	0,825	-0,037		
Conjoncture économique	Instabilité des marchés	-0,478	0,692	0,509	1,630 (54,3 %)
	Augmentation des taux d'intérêt	0,801	-0,714		
	Croissance nationale et chômage	0,872	-0,198		

Source : calcul des auteurs à partir des tableaux 2 à 4, 2026. Saturations sur la première composante ; alpha standardisé.

Aucun construit n'atteint le seuil de 0,60 pour l'indice KMO (0,583 ; 0,476 et 0,509), ce qui signale des corrélations trop faibles pour une structure factorielle nette. La politique d'investissement engagée présente deux valeurs propres supérieures à 1 : l'échelle n'est donc pas unidimensionnelle, et l'item « investissement dans les compétences » sature à 0,316 seulement. Pour la conjoncture économique, « instabilité des marchés » sature négativement, ce qui confirme le problème de sens de codage relevé plus haut. Pour la capacité de mobilisation des ressources, la solution à un facteur donne des saturations de 0,52, 0,49 et 0,36, soit une fiabilité composite de 0,44 et une variance moyenne extraite de 0,21 : la validité convergente n'est pas établie. Pour les deux autres construits, cette solution est inadmissible (saturation supérieure à 1 ou impossible à calculer. Ces limites de mesure imposent d'interpréter avec prudence les résultats de la régression.

- **Tests d'hypothèses**

Tableau N°7 : Régression logistique binaire (variable dépendante : formation effective des talents, Y = 1)

	Coefficient	Erreur standard	Test de Wald	Significativité
Capacité de mobilisation	0,283	0,141	4,022	0,045
Politique d'investissement	-0,257	0,127	4,087	0,043
Niveau de conjoncture	0,140	0,146	0,919	0,338
Constante	-2,342	0,112	434,948	< 0,001

Source : calcul des auteurs, 2026

Le test global du khi-deux du modèle est de 8,192 pour 3 degrés de liberté ($p = 0,042$) : le modèle est significatif au seuil de 5 %, et non au seuil de 1 %. La capacité de mobilisation des ressources est significative au seuil de 5 % (Wald = 4,022 ; $p = 0,045$) et non au seuil de 1 % : un point supplémentaire sur ce score multiplie la cote d'une formation effective des talents par 1,33, soit une hausse de 33 %. La politique d'investissement engagée est significative au seuil de 5 % (Wald = 4,087 ; $p = 0,043$) avec un effet négatif : chaque point supplémentaire réduit la cote de 23 % ($\text{Exp}(B) = 0,773$). Ce signe contredit les entretiens, qui présentent l'investissement comme la pierre angulaire de la formation des talents ; il peut refléter la faible cohérence de l'échelle, qui n'est pas unidimensionnelle. Le niveau de conjoncture économique n'est pas significatif (Wald = 0,919 ; $p = 0,338$ et non 0,038) : son intervalle de confiance contient 1. L'hypothèse relative à la conjoncture n'est donc pas confirmée par les données quantitatives,

contrairement aux entretiens, ce qui s'explique au moins en partie par la très faible fiabilité de cette échelle (alpha standardisé de 0,158).

5. Discussion

Les résultats de cette recherche ont permis d'établir les conclusions sur la relation entre les conditions économiques et la formation des talents dans les PME au Bénin. L'étude qualitative a favorisé le recueil des discours auprès des acteurs. Les répondants sont pour la plupart d'avis que la politique d'investissement engagé favorise la formation des talents, le niveau de conjoncture économique détermine la formation des talents, ils sont cependant majoritaires rejetant que "la capacité de mobilisation des ressources influence significativement la formation des talents dans les PME au Bénin". Pour ces répondants, la capacité de mobilisation n'est pas directement liée à la formation des talents parce que pour eux, une entreprise peut avoir une bonne capacité de mobilisation des talents mais il faudrait aussi qu'elle fasse d'abord de la formation des talents sa stratégie de développement avant d'en former.

Le traitement et l'analyse des résultats issus des données quantitatives ont abouti à des conclusions ne s'alignant pas totalement à celles obtenues au niveau de l'analyse qualitative. En définitive, les variables "capacité de mobilisation des ressources" et "niveau de conjoncture économique" exercent une influence positive et significative sur la variable "formation des talents" tandis que la variable "politique d'investissement engagé" a un effet négatif et significatif sur la variable dépendante "formation des talents". Ces résultats ont permis de conclure que la capacité de mobilisation des ressources influence significativement la formation des talents au sein des PME au Bénin. Ils confirment aussi que le niveau de conjoncture économique détermine la qualité de la formation des talents dans les PME au Bénin. Enfin, ces résultats rejettent l'hypothèse qui soutient que la formation des talents dans les PME au Bénin dépend de la politique d'investissement engagé" est rejetée.

Ces résultats corroborent avec ceux de plusieurs travaux antérieurs (Tckokponhoué, 2021 ; Hounkou, 2020 ; Hernandez, 2020). La confirmation de des résultats empiriques par ces travaux antérieurs implique que les ressources constituent le cœur de la performance de l'entreprise. En effet, Ahmed (2025) constate aussi que la formation des talents dans les entreprises prend en compte la stratégie de l'entreprise tout en s'alignant sur les ressources internes et externes que mobilise l'organisation. Les travaux de Tchokponhoué (2021) ; Hounkou (2020) et Chanhoun (2024) révèlent que la mobilisation des ressources prend en considération d'autres aspects autres que les aspects financiers. Ces auteurs montrent que les PME qui parviennent à créer les

réseaux de coopération et à valoriser les savoirs locaux renforcent aisément la formation des talents et améliorent leur compétitivité. De leur côté, Mensah (2019) montre au même titre que Hounkou et Nougbodohoué (2023) que la disponibilité et l'efficacité dans l'allocation des ressources conduisent à la performance des pratiques RH dans les PME. Enfin, Strömberg et al. (2025) indiquent que dans un environnement caractérisé par l'évolution technologique, la transformation digitale constitue un préalable pour la mobilisation des ressources et la formation des talents. Cependant, les travaux de Brunello et al. (2022) nuancent ces résultats en indiquant que la mobilisation des ressources ne se traduit pas automatiquement par un investissement dans la formation. Cela passe par des arbitrages entre plusieurs besoins d'investissement. De même, Konings et Putseys (2025) montrent que l'accès à des ressources financières supplémentaires ne garantit pas nécessairement le renforcement de la formation. L'effet dépend notamment de la situation financière initiale et des priorités de l'entreprise.

Plusieurs travaux ont travaillé sur la relation entre la formation des talents dans les PME et la politique d'investissement engagé qui constitue l'hypothèse H2. Les résultats montrent que l'investissement engagé n'explique pas forcément la formation des talents. Nkakleu (2022) ; Binwa et al. (2025) et Rossi (2021) précisent que l'adaptation des talents est importante dans un contexte de mutations environnementales marquées par l'évolution technologique. Ces auteurs indiquent que l'investissement engagé constitue un levier essentiel à l'innovation organisationnelle. Dans la même perspective, Tèkpanzo (2020) démontre que la durabilité organisationnelle dépend étroitement de l'investissement en formation. Pour l'OCDE (2023), les PME qui bénéficient des politiques de soutien à la formation et au développement de leurs compétences arrivent à se remettre rapidement des crises comme celle de la pandémie du Covid-19. De son côté, Biboum (2021) montre que la gouvernance proactive joue un rôle central dans la transformation de l'investissement en compétences exploitables. Par ces résultats, l'auteur soutient que l'investissement engagé est utile pour le renforcement des compétences. Cependant, certains auteurs notamment Mbaye (2021) divergent en considérant que l'investissement en formation détourne certaines ressources essentielles à la survie des PME. Brunello et al. (2022) suggèrent qu'une politique d'investissement favorable à la croissance de l'entreprise ne garantit pas nécessairement un investissement accru dans la formation des talents. Les dirigeants peuvent privilégier d'acquérir les équipements, les infrastructures ou les investissements directement productifs. Une politique d'investissement favorable à la croissance de l'entreprise ne garantit pas nécessairement un investissement important dans la formation des talents. Les

dirigeants peuvent privilégier les équipements, les infrastructures ou les investissements directement productifs au détriment du développement des compétences humaines. Lemoine (2019), considère qu'un investissement interne des PME est moins déterminant que celui fourni par l'État. L'innovation technologique doit être privilégiée par rapport à la formation et la formation informel est plus efficace que les investissements et la formation formelle (Okoro, 2022 ; Hernandez, 2020).

L'hypothèse H3 stipule que : "le niveau de conjoncture économique détermine la formation des talents". Des études dans la littérature abondent dans le même sens que cette hypothèse (Nkakleu, 2022 ; Traoré, 2023 ; Rossi, 2021). En période de stabilité économique, les PME arrivent à développer des stratégies durables de formation continue (Martinez, 2019 ; Bouchard, 2021 ; Anassé, 2023). La formation pendant les périodes de stabilité économique renforce la résilience des PME et améliore l'innovation organisationnelle à travers la formation (Renaud & Maucuer 2022 ; Benali, 2022 ; Rossi, 2021). De son côté, Nkakleu (2022) soutient qu'une conjoncture dynamique favorise l'adaptation technologique des PME. Pour Tchatchoua (2020), il existe une corrélation entre la performance collective et la conjoncture économique. Selon l'auteur, une conjoncture favorable renforce la performance collective. Traoré (2023) suggère que, même pendant les périodes de récession, la formation doit être une priorité pour les entreprises. Zhan (2022) insiste sur les mesures individuelles des employés en faisant remarquer que les talents doivent garantir une flexibilité peu importe le contexte conjoncturel. Si une conjoncture favorable constitue le fer de lance de formation constitue, certains auteurs pensent que, mêmes pendant les périodes de conjoncture défavorable, les entreprises ont toujours besoin de former leurs talents. D'après les travaux de Djibril (2023) et Haddad (2021) les partenariats externes sont plus importants dans le financement des formations. Ces auteurs recommandent donc aux PME de faire recours aux financements extérieurs pour la formation de leurs talents en raison de leurs ressources limitées. Enfin, la formation des talents constitue un levier stratégique de la performance des PME au Bénin. Elle est influencée différemment par plusieurs variables convoquées dans cette étude.

Conclusion

Cette recherche a pour objectif d'apprécier l'effet des conditions économiques sur la gestion des talents dans les PME au Bénin. Pour y parvenir, une méthodologie mixte a été adoptée. La collecte des données quantitatives a permis de retenir un échantillon de 258 talents contre 15

responsables interviewés pour le volet qualitatif. Les résultats issus des données recueillies soulignent notamment que la capacité de mobilisation des ressources, la politique d'investissement engagé et le niveau de conjoncture économique constituent les dimensions essentielles qui influencent de diverses manières sur la formation des talents au sein des entreprises.

En ce qui concerne la formation des talents au sein des PME les résultats illustrent que les formations désirées par les talents ne sont souvent pas dans le budget des entreprises. Ainsi, la politique d'investissement engagé ne conditionne pas toujours la formation de ces derniers il faudra donc comprendre que la politique d'investissement à elle seule ne garantit pas une formation adéquate aux talents ; elle doit être soutenue par un leadership de qualité, une bonne gouvernance, une culture organisationnelle et une capacité des dirigeants à faire du capital humain un levier de développement de l'entreprise. Les résultats montrent également que, pour que les investissements puissent produire des effets positifs et durables, ils nécessitent qu'ils soient appuyés par un leadership productif et une culture organisationnelle favorable.

En revanche, des résultats de certains auteurs témoignent le lien direct entre la formation des talents et les investissements engagés. Pour eux, les investissements organisationnels, les stratégies de gestion des talents et des compétences et les mécanismes de gouvernance constituent les éléments favorisant le développement des ressources humaines et le renforcement de la performance des entreprises en Afrique.

Les résultats de cette recherche contribuent à l'enrichissement de théorie du capital humain, la théorie en mettant en évidence l'importance de la formation des talents. Ils contribuent également au développement des théories des ressources et de la contingence en montrant que les pratiques de formations des talents méritent d'être adaptées aux réalités environnement et aux contraintes financières et aux fluctuations économiques.

Ces résultats suggèrent que les responsables des entreprises doivent adapter leurs politiques de formation à la conjoncture économique en développant des politiques de formation flexibles et adaptées aux évolutions de la conjoncture économique. Également, les dirigeants des PME doivent optimiser leurs ressources financières allouées à la formation en accordant une attention particulière à la planification à travers la définition des besoins de l'entreprise en compétences clés sans oublier de rechercher des mécanismes de financement complémentaires.

BIBLIOGRAPHIE

- Agadame, A. J. T., & Hounkou, C. E. (2019). Profil du propriétaire-dirigeant et style de GRH dans les PME au Bénin. *Revue internationale de gestion et d'économie*, 3(6), 199–221.
- Agadame, A. J. T., & Tidjani, B. (2020). Innovation sociale et performance organisationnelle dans les PME au Bénin. *Revue internationale de gestion et d'économie*, 1, 77–101.
- Agadamè, T. (2019). *Structure du capital social et pérennité des entreprises au Bénin*. Université d'Abomey-Calavi.
- Agadamè, T. (2026). Pratiques de contrôle de gestion et création de valeur dans les entreprises de prestation de services au Bénin. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*.
- Agossou, P. A. (2024). Agilité organisationnelle et performance des entreprises africaines. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*.
- Agossou, P. A., & Avalla, R. (2022). Profil du propriétaire-dirigeant et capacité d'accès au financement des très petites entreprises au Bénin. *Revue Internationale des Sciences de l'Organisation*, 14(2), 41–68. <https://doi.org/10.3917/riso.014.0041>
- Ahmed, S. (2025). *Gestion des talents et performance des PME béninoises*. Cotonou : Éditions Universitaires du Bénin.
- Ahodédji Henri Tchokponhoué. (2023). Formation initiale et entrepreneuriat des jeunes diplômés : Cas des étudiants béninois. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 4(3), 198–220.
- Akanni, A. (2021). Travaux sur la gestion des PME et le développement organisationnel au Bénin.
- Akitola Eriola, J. (2020). Travaux sur le financement et le développement des PME au Bénin.
- Akrouh, A., & El Machkour, M. (2024). Impact du management des compétences sur la performance des PME : Revue de littérature. *Revue internationale des sciences de gestion*, 7(4).
- Akrouh, A., & El Machkour, M. (2024). Impact du management des compétences sur la performance des PME : Revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(4), 715–734. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14015379>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Avalla, R. (2021). Travaux sur la performance organisationnelle et la gouvernance des organisations béninoises.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2e éd.). Presses Universitaires de France.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Columbia University Press.

BENNAGHMOUCH, H., MERROUN, O., & BENAMAR, F. (2023). Les enjeux de la fuite des cerveaux au Maroc. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(10). <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1303>

BENNANI, K., AARABE, M., OUDDASSER, A., & ALLA, L. (2025). Stratégie de marque employeur et efficacité du recrutement des talents : Une analyse bibliométrique et qualitative. *Alternatives Managériales Économiques*, 7(1), 250-285.

Berger, A. N., & Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22(6–8), 613–673. [https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(98\)00038-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(98)00038-7)

BERGHEUL, R., & BENZAZOUA, A. E. (2025). *Les pratiques de Management des talents dans les entreprises multinationales en Algérie : Étude de cas de Hikma Pharma Al geria* [PhD Thesis, Ecole supérieure de commerce]. <http://dspace.esc-alger.dz:8080/jspui/handle/123456789/2203>

Binwa, B., Kangolo Lunkamba, J., & Bashugi, A. (2025). Agilité organisationnelle et pérennité des PME en R.D. Congo. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(1), 524–547. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14768043>

Brunello, G., Gereben, Á., Weiss, C. T., & Wruuck, P. (2022). Do investments in human and physical capital respond differently to financing constraints? *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 158, Article 10.

Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.

Chanhoun, J. M. (2024). Travaux sur l'agilité organisationnelle et la performance des PME béninoises.

Chanhoun, M. (2023). Adoption des outils modernes de comptabilité de gestion et performance des entreprises béninoises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>

Damodaran, A. (2015). *Applied corporate finance* (4th ed.). Wiley.

Dave Ulrich. (1997). *Human resource champions : The next agenda for adding value and delivering results*. Boston : Harvard Business School Press.

Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents-2e éd.* Dunod.

Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52–73.

Fofana, B., Maiga, H. I., & Diarra, M. (2026). Impact des pratiques performantes de gestion des ressources humaines sur la satisfaction des travailleurs des universités publiques au Mali. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 9(1), 1168–1179.

Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264–279.

Henri Tchokponhoué. (2019). Entrepreneuriat et performance des PME en Afrique : enjeux et perspectives de gestion. *Revue Africaine de Management*, 4(2), 45-60.

Herman Aguinis. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago : Chicago Business Press.

Houndalidji, Y. H. E., & Hounkou, C. E. (2023). Financement et performances des PME dans le contexte béninois : Analyse avec un indicateur composite. *Revue internationale des sciences de gestion*, 6(1).

Hounkou, C. E. (2020). Gestion stratégique des ressources et performance des PME béninoises. *Revue Africaine de Management*, 8(2), 55–74.

Hounkou, C. E. (2023). Déterminants de l'efficacité des gestionnaires des ressources humaines dans les PME béninoises. *International Journal of Social, Management and Economic Sciences*.

Hounkou, C. E., & Agadame, A. J. T. (2021). Mobilisation des ressources humaines et performance au travail dans les PME au Bénin : Rôle du soutien organisationnel perçu. *Revue CEDRES-Études*, 9, 70–96.

Hounkou, C. E., & Nougbodohoué, E.-A. M. (2023). Déterminants de l'efficacité des gestionnaires des ressources humaines dans les PME du Bénin. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies*, 2(1), 197–215. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7631193>

Kamdem, E. (2019). *Management et dynamiques organisationnelles en Afrique*. Paris : L'Harmattan.

Kassé, M. (2020). *Économie africaine et développement*. Dakar : Presses Universitaires de Dakar.

Konings, J., & Putseys, A. (2025). The impact of on-the-job training subsidies on firm-level outcomes: Evidence from Flemish SMEs. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01117-z>

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.

Lharti, R., & Charef, F. (2024). Les incertitudes et risques dans l'innovation organisationnelle : une perspective pour le management public. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(3), 885–911. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13218433>

Maxime Chanhoun. (2020). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance des PME en Afrique de l'Ouest. *Revue Africaine des Sciences de Gestion*, 6(1), 75-92.

- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Nejjari, A., & Etouzani, A. (2025). *Leadership et mobilisation des ressources dans les PME : une approche RBV et KBV*. *Revue Internationale de Management*, 18(2), 77–95.
- Nkakleu, R. (2016). *Management des PME en Afrique : enjeux et perspectives*. Paris : L'Harmattan.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- OCDE. (2023). *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2023*. Paris
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Sogbossi Bocco, B. (2013). Gouvernance, apprentissage organisationnel et performance des PME en Afrique. *Revue Congolaise de Gestion*.
- Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *The American Economic Review*, 71(3), 393–410.
- Tchokponhoué, A. H. (2021). Influence des déterminants de la confiance sur la performance organisationnelle des petites et moyennes entreprises (PME) au Bénin. *Revue internationale des sciences de gestion*, 4(4), 203–224.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Tèkpanzo, L., & Houunkou, C. E. (2019). Mécanismes de gouvernance et responsabilité sociale des entreprises industrielles au Bénin. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*.
- Théophile Agadamè. (2021). Gestion des talents et compétitivité des PME dans les économies africaines. *Revue Internationale de Gestion et d'Économie*, 8(1), 33-49.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57–72.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>.