International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)
ISSN: 2791-299X

INFLUENCE DE L'EVOLUTION DE LA REGLEMENTATION SUR LES PRATIQUES DE VALORISATION DES TALENTS DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME) AU BÉNIN

SEIDOU Hafissou [1], TCHOKPONHOUE Ahodédji Henri [2], HOUNKOU Cossi Emmanuel [3]

[1]Doctorant, Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion (ED-SEG), Université d'Abomey-Calavi, République du Bénin
Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

[2]Enseignant chercheur, Institut Universitaire de Technologie, Université de Parakou, République du Bénin
Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

[3]Professeur titulaire des universités du CAMES, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université d'Abomey-Calavi, Abomey-Calavi, République du Bénin
Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

Résumé : L'objectif de cette recherche est d'analyser l'influence de l'évolution de la règlementation sur les pratiques de valorisation des talents dans les PME au Bénin. Les facteurs liés au droit du travail, à la protection sociale, à la formation professionnelle, à la fiscalité et aux normes de gouvernance influencent l'exercice des PME et dont peu d'études en ont discuté. S'appuyant sur une méthodologie qualitative, cette recherche a mobilisé les données en conduisant des entretiens semi-directifs auprès de 17 dirigeants de PME béninoises implantées dans les communes de Cotonou, Parakou, Abomey-Calavi et Porto-Novo. Les données ainsi collectées ont été traitées au moyen du logiciel Nvivo. Les résultats obtenus suggèrent, selon 70% des personnes enquêtées que, les pratiques

de valorisation des talents sont influencées notamment par la réglementation en matière de protection de l'emploi, les procédures et règles administratives et l'évolution des droits des travailleurs. Ces résultats seront véritablement concluants s'ils peuvent être complétés par d'autres études.

Mots clés : Valorisation des talents ; rémunération ; évolution de la règlementation ; influence ; PME.

Digital Object Identifier (DOI): https://doi.org/10.5281/zenodo.**24379821**

Published in: Volume 5 Issue 6

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

1. Introduction

Dans un contexte économique caractérisé par de multiples exigences, institutionnelles, technologiques et concurrentielles permanentes, les entreprises reposent leur stratégie sur la valorisation des talents. En effet, les compétences détenues par les individus représentent désormais une ressource essentielle de création de valeur, d'innovation et de différenciation organisationnelle. La capacité des entreprises à identifier, développer, reconnaître et mobiliser les talents devient ainsi un déterminant important de leur efficacité organisationnelle. À cet égard, Collings et Mellahi (2009) mettent en évidence l'important rôle de la gestion stratégique des talents en soulignant qu'elle repose sur l'identification des postes clés, la constitution de viviers de compétences et la mise en œuvre de pratiques spécifiques permettant d'améliorer la performance organisationnelle. Dans le même sens, Thunnissen et al. (2013) considèrent que, l'analyse des pratiques de gestion des talents doivent tenir compte des réalités contextuelles, institutionnelles et organisationnelles dans lesquelles elles se développent. De ce fait, la valorisation des talents ne dépend pas uniquement des choix stratégiques des dirigeants, elle tient compte également des caractéristiques de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises.

Plusieurs facteurs sont susceptibles d'influencer ces pratiques les pratiques liées à la valorisation des talents. Parmi elles, l'évolution de la réglementation occupe une place particulièrement importante. En effet, les réformes gouvernementales conduisent à des transformations dans le cadre juridique et institutionnel pouvant modifier les conditions d'embauche, les modalités de rémunération, les dispositifs de protection sociale, les possibilités de formation ainsi que les mécanismes de reconnaissance et de fidélisation des travailleurs (Tchokponhoué, 2023 ; Agossou et Avalla, 2024). De même, Jackson et al. (2014) mettent en évidence l'importance des facteurs contextuels dans la structuration des politiques de gestion des ressources humaines. Pour ce faire, la réglementation peut être considérée un levier d'amélioration des pratiques de valorisation des talents en favorisant la protection des travailleurs, l'équité professionnelle et la formalisation des relations d'emploi (Hounkou, 2023 ; Tchokponhoué, 2021). Toutefois, elle peut également représenter une source de contraintes

financières, administratives et organisationnelles, notamment pour les entreprises disposant de ressources limitées.

Cette ambivalence mérite une attention particulière dans les petites et moyennes entreprises (PME), dont les capacités d'adaptation aux transformations institutionnelles sont généralement moins importantes que celles des grandes entreprises. Sheehan (2014) met surtout l'accent sur les particularités des pratiques de gestion des ressources humaines dans les PME, lesquelles sont fortement influencées par leurs caractéristiques organisationnelles et leurs ressources disponibles.

Dans le contexte du Bénin, cette problématique présente un intérêt particulier au regard des transformations du cadre juridique encadrant les relations professionnelles. La loi n° 98-004 du 27 janvier 1998 portant Code du travail en République du Bénin, ainsi que la loi n° 2017-05 du 29 août 2017 fixant les conditions et la procédure d'embauche, de placement de la main-d'œuvre et de résiliation du contrat de travail, constituent des références importantes dans l'encadrement des relations entre employeurs et travailleurs. Ces dispositions, complétées par les textes relatifs à la sécurité sociale et aux obligations professionnelles, imposent aux entreprises des exigences qui peuvent influencer leurs pratiques de gestion du personnel. Dans les PME, l'application de ces dispositions soulève notamment des interrogations concernant la protection de l'emploi, le respect des droits des travailleurs et la capacité des dirigeants à se conformer aux différentes procédures et règles administratives tout en développant des pratiques efficaces de valorisation des compétences. Dès lors, la réglementation ne saurait être considérée uniquement comme un ensemble d'obligations juridiques, mais également comme un facteur susceptible de transformer les comportements managériaux et les pratiques organisationnelles.

Les recherches scientifiques se sont intéressées à la gestion stratégique des talents et à ses déterminants organisationnels. Collings et Mellahi (2009) ont mis l'accent sur la dimension stratégique de la gestion des talents, tandis que Thunnissen et al. (2013) ont souligné l'importance du contexte dans l'analyse de ces pratiques. Plus récemment, Gallardo-Gallardo, Thunnissen et Scullion (2020) ont contribué au renouvellement des réflexions sur les évolutions conceptuelles et les perspectives de recherche relatives à la gestion des talents. Toutefois, l'examen de ces travaux permet de relever un fossé théorique et empirique. En effet, si les déterminants stratégiques, organisationnels et managériaux de la gestion des talents se sont appesanti sur de nombreuses investigations, l'influence spécifique de l'évolution de la réglementation sur les pratiques de valorisation des talents reste encore un terrain à découvrir. En ce qui concerne le fossé empirique, les recherches disponibles accordent une attention limitée aux réalités des PME africaines et particulièrement celles béninoises, caractérisées par des contraintes institutionnelles, financières et organisationnelles de leur temps. Enfin, un fossé méthodologique réside dans la nécessité d'examiner conjointement les différentes dimensions de l'évolution réglementaire et leurs implications sur les pratiques concrètes de valorisation des compétences. Il apparaît donc pertinent d'étudier les mécanismes par lesquels les transformations

réglementaires peuvent favoriser ou limiter l'identification, le développement, la reconnaissance et la mobilisation des talents dans les PME béninoises.

Au regard de ces considérations, la présente recherche vise à analyser l'influence de l'évolution de la réglementation sur les pratiques de valorisation des talents dans PME au Bénin. De façon spécifique, cette étude tente d'examiner l'influence de l'évolution des droits des travailleurs sur les pratiques de valorisation des talents dans les PME au Bénin. Ensuite, l'étude essaie d'appréhender l'effet des procédures et règles administratives les pratiques de valorisation des talents dans les PME au Bénin. Enfin, cette recherche consiste à évaluer l'influence de la réglementation en matière de protection de l'emploi sur les pratiques de valorisation des talents dans les PME au Bénin.

2. Revue de littérature

2.1 Influence de la règlementation

2.1.1 Réglementation relative à la protection sociale des salariés et de l'emploi

L'évolution de la réglementation désigne le processus de transformation des règles juridiques et institutionnelles qui encadrent les activités des organisations et les relations professionnelles. Selon North (1990), les institutions permettent de structurer les comportements des acteurs économiques en définissant les règles du jeu. Elles influencent les stratégies entrant dans le cadre de l'identification, le développement, la motivation et la fidélisation des talents. Pour DiMaggio et Powell (1983), les organisations adaptent leurs pratiques sous l'influence des modifications institutionnelles. De leur côté, Scott (2014) ; Paauwe (2009) et al. (2014) soulignent que ces changements reposent sur des dimensions réglementaires, normatives et culturelles.

2.1.2 Réglementation en matière de procédures et règles administratives

La réglementation relative aux procédures et règles administratives concerne essentiellement les dispositions encadrant la formalisation des relations professionnelles, la gestion du personnel et le respect des obligations légales. Selon Tchokponhoué (2010) et Harney et Alkhalaf (2021), les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être adaptées aux exigences institutionnelles. Jackson et al. (2014) mettent en évidence l'influence du contexte juridique sur leur structuration et reconnaissent l'influence de la règlementation sur la motivation et la rétention des collaborateurs à haut potentiel. De leur côté, Abid (2025) et Tasoulis et al. (2025) indiquent que les caractéristiques organisationnelles et les contraintes contextuelles constituent la prérequis pour la formalisation des pratiques de gestion des talents dans les PME.

2.1.3 Evolution des droits des travailleurs

L'évolution des droits des travailleurs permet le renforcement des dispositions qui se rapportent à la protection sociale, à l'équité, à la non-discrimination et aux conditions de travail. Aust et al. (2016) et Stefano (2016) mentionnent l'importance du contexte institutionnel dans l'application des pratiques des RH en précisant qu'il peut renforcer ou non améliorer la valorisation des talents. Johnstone et Land-Kazlauskas (2019) montrent le rôle du dialogue social et de la représentation des travailleurs dans l'amélioration des relations professionnelles. Rubery et Grimshaw (2016) Tchokponhoué (2021) et Prouska et al. (2025) soulignent que les transformations de l'emploi créent de nouveaux défis qui sont liés à la protection et à l'équité.

2.1.4 Approches conceptuelle et empirique de la valorisation des talents dans les PME

La valorisation des talents se définit comme l'ensemble des pratiques organisationnelles qui permettent l'identification, le développement des potentiels et la reconnaissance de leurs contributions individuelles puis de faciliter la mobilisation durable des collaborateurs (Collings et Mellahi, 2009). Avec cette conception, les compétences humaines peuvent être considérées comme des ressources stratégiques susceptibles de contribuer à la création de valeur. De leur côté, Thunnissen et al. (2013) soutiennent une approche pluraliste de la gestion des talents en insistant sur l'importance du contexte organisationnel et institutionnel dans lequel les pratiques sont élaborées. Dans la même perspective, Gallardo-Gallardo et al. (2020) défendent cette réflexion en soulignant l'évolution environnementale et la nécessité de mieux intégrer les réalités propres aux organisations.

Dans le contexte des PME, la valorisation des talents revêt une importance particulière, ce, à cause de la proximité qui existe entre dirigeants et salariés, de la polyvalence des postes et de la limitation des ressources permettant le fonctionnement des entreprises. Sheehan (2014) souligne que les pratiques de gestion des RH dans les PME présentent des spécificités qui influencent leurs résultats organisationnels. Garavan et al. (2012) et Tèkpanzo (2017), pour leur part, révèlent l'importance du développement des RH et des investissements consacrés à l'amélioration des compétences pour renforcer les capacités des organisations. Ces résultats démontrent que la valorisation des talents va au delà de la rémunération des salariés pour englober les possibilités de formation, les perspectives d'évolution professionnelle, la reconnaissance du mérite et l'implication aux différents niveaux de prises de décisions.

2.2 Fondements théoriques et hypothèses de recherche

Dans la présente étude, la variable explicative (Évolution de la règlementation) se décompose en trois sous-variables à savoir : la règlementation en matière de protection de l'emploi, l'évolution de la réglementation relative aux droits des travailleurs et les procédures et règles administratives. La variable explique est : pratiques de valorisation des talents.

2.2.1 Théorie néo-institutionnelle

La théorie institutionnelle développée par DiMaggio et Powell (1983), puis approfondie par Scott (2014), considère que les organisations évoluent dans des environnements caractérisés par des règles, des normes et des systèmes de valeurs qui influencent la valorisation des talents. Dans cette perspective, les décisions des entreprises sont prises aussi bien sur des bases économiques qu'en rapport avec les normes institutionnels. DiMaggio et Powell (1983) catégorise l'influence institutionnelle en trois mécanismes : les pressions coercitives ; les pressions normatives ; et les pressions mimétiques. Le rôle de cette théorie dans cette recherche permet de comprendre comment les modifications des dispositions réglementaires relatives à la protection de l'emploi peuvent conduire les dirigeants des PME à adapter leurs pratiques de RH. En effet, les obligations légales peuvent contraindre les entreprises à formaliser leurs procédures de recrutement, à améliorer les conditions de travail, à renforcer les dispositifs de protection sociale et à disposer des mécanismes plus transparents de reconnaissance des compétences. Toutefois, l'intensité de cette adaptation dépend notamment des ressources disponibles et des capacités organisationnelles des entreprises. Les travaux de Akwei et Nwachukwu (2023) sur les entreprises de taille moyenne au Nigeria souligne les facteurs institutionnels et contextuels obligent les entreprises à modifier la configuration de leurs pratiques RH. Dans le même sens, Dawson et al. (2020) ont montré dans leur étude menée que les mécanismes institutionnels, notamment les pressions coercitives exercent une influence sur les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations publiques et privées. L'étude de Doellgast et Marsden (2019), dans la comparaison de différents centres d'appels dans certains pays d'Europe notamment le Royaume-Uni, la France, le Danemark et l'Allemagne montre que les règles

de protection de l'emploi et les droits de participation des travailleurs influencent les pratiques de gestion de la performance.

L'approche contextuelle de la gestion stratégique des ressources humaines de Paauwe (2009) considère les pratiques de gestion des talents comme des réponses aux caractéristiques de l'environnement institutionnel, économique et organisationnel. Selon Jackson et al. (2014) les politiques de gestion des RH doivent être comprises sans isoler leurs de mise en œuvre. L'intérêt de cette approche pour les PME béninoises réside dans leurs capacités d'adaptation aux changements réglementaires selon leur taille, leur secteur d'activité, leur niveau de formalisation et leurs ressources financières. Ces considérations nous amènent à lier notre première hypothèse à cette théorie.

Hypothèse H1 : La valorisation des talents dans les PME au Bénin est déterminée par la règlementation en matière de protection de l'emploi.

2.2.2 Théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social développée par Cropanzano et Mitchell (2005) repose sur le principe de réciprocité dans les relations entre l'employeur et le salarié. Elle se base sur le fait que, lorsqu'une entreprise accorde à ses employés des avantages, des droits, de la reconnaissance, des possibilités de formation et des conditions de travail équitables, ceux-ci sont de plus en plus motivés et sont prêts à davantage engagement vis-à-vis de leur organisation en retour. Gould-Williams (2007) examine les relations sur les administrations locales entre les pratiques RH, les relations d'échange social, l'engagement, la motivation et le désir des salariés de rester dans l'organisation. Il ressort de ces travaux que, les entreprises qui entretiennent de bonnes relations sociales avec leurs salariés ont tendance à recevoir en retour un excellent engagement de ces derniers. Les travaux de Jun et Eckardt (2023) qui consistent à analyser le lien entre formation professionnelle et départ des salariés, à partir de données longitudinales couvrant la période 2009-2017, soulignent qu'en absence de l'application de la théorie de l'échange social à l'égard des employés, ceux-ci sont nombreux à quitter l'entreprise pour une nouvelle destination. Les recherches de Dalal et al. (2023) dont l'étude porte sur l'industrie manufacturière indienne auprès de 992 salariés, démontrent que, les salariés bénéficiant de bonnes pratiques de gestion des talents produisent de meilleurs résultats pour l'entreprise.

En appliquant cette théorie à la présente recherche, l'on parvient à expliquer l'effet de l'évolution de la réglementation relative aux droits des travailleurs sur la valorisation des talents. Cette théorie soutient notre hypothèse 2.

Hypothèse 2 : L'évolution de la réglementation relative aux droits des travailleurs influence positivement les pratiques de valorisation des talents dans les PME.

Cette hypothèse soutient l'idée selon laquelle le respect des droits des travailleurs et l'amélioration de leurs conditions d'emploi créent une relation de confiance et de réciprocité qui permet de renforcer les pratiques de reconnaissance, de motivation, de développement et de fidélisation des talents.

2.2.3 Approche contextuelle de la gestion stratégique des RH

Selon l'approche contextuelle de la gestion stratégique des ressources humaines fondée par Jackson et al. (2014), les pratiques des RH doivent nécessairement être conçues en considération de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Elles doivent obligatoirement prendre en compte un certain nombre de facteurs dont, économiques, institutionnels, juridiques, sociaux et organisationnels.

Appliquée à cette recherche, elle suggère que les PME doivent adapter leurs pratiques de valorisation des talents aux évolutions des procédures et règles administratives. Selon une étude comparative internationale menée par Aycan et al. (2000), le non-respect de nouvelles procédures et règles administratives adoptées par les pays conduit à la perte des employés due au défaut de valorisation des compétences. Les travaux de Dawson et al. (2020) ; Collings et Mellahi (2009) attestent que, les textes

et lois des institutions de la république engendrent une perturbation des pratiques RH dont l'influence varie selon le secteur d'activité. Dans la même perspective, les travaux de Mayrhofer et al. (2024) indiquent que les caractéristiques du contexte national participent à l'explication des différences entre les systèmes de gestion des ressources humaines. Ces différentes conclusions témoignent que, les indicateurs tels que les nouvelles obligations déclaratives, les formalités liées à l'emploi, les règles de contractualisation et les procédures de gestion du personnel peuvent conduire les dirigeants à formaliser leurs politiques RH, à clarifier les responsabilités et adopter des dispositifs plus transparents de recrutement, d'évaluation, de formation et de promotion. Cette approche peut être associée à notre hypothèse 3.

Hypothèse 3 : L'évolution des procédures et règles administratives détermine la formalisation des pratiques de valorisation des talents dans les PME.

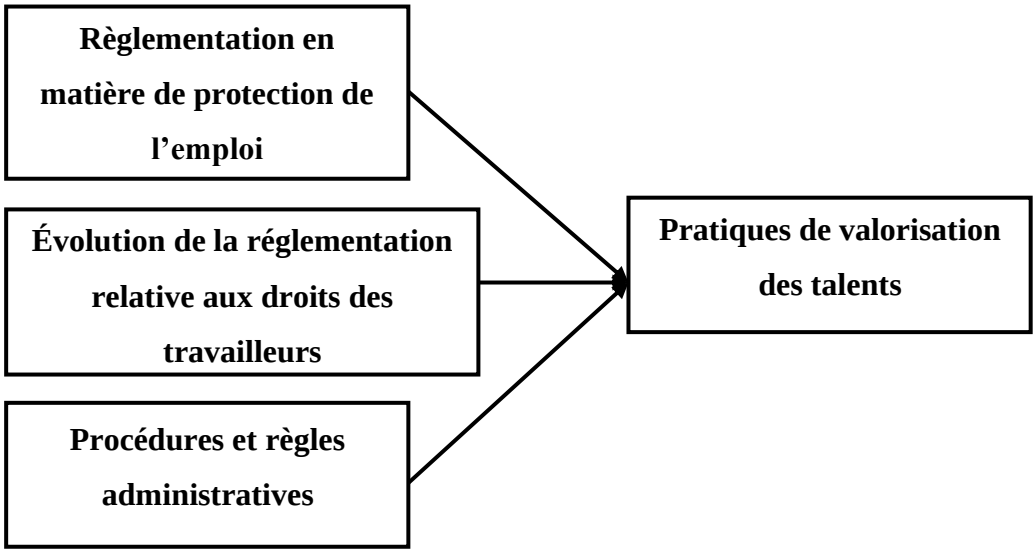


Figure 1. Modèle conceptuel de recherche

3. Méthodologie

3.1 Échantillonnage

Dans le cadre de cette recherche, 17 entretiens semi-directifs ont été conduits dans quatre communes du Bénin. Ces entretiens ont concerné les responsables RH des PME implantées dans quatre départements du Bénin : Atlantique, Borgou, Littoral et Ouémé. Selon le rapport de l'institut national de la statistique et de la démographie relatif au recensement général des entreprises en 2023 (INStaD, RGE3, 2023), nous dénombrons un total de 215.755 entreprises dont la majorité est constituée de PME et PMI. Les participants ont été sélectionnés en fonction de leurs responsabilités dans la gestion des entreprises, de leur connaissance de la réglementation du travail et de leur implication dans les pratiques de valorisation des talents. Le choix des départements de notre étude repose sur les plus représentatifs en termes d'effectif comme présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 1. Représentativité des PME par département concerné

Département	Effectif	Pourcentage (%)
Atlantique	41438	19,2
Borgou	23054	10,7
Littoral	53255	24,7

Ouémé	31722	14,7
Total	179406	83,2

Source : INStaD, RGE3 (2023)

Tableau 2. Répartition des participants selon les départements

Département	**Nombre d'entretiens**	**Pourcentage en %**
Atlantique	5	29,4
Borgou	3	17,6
Littoral	6	35,4
Ouémé	3	17,6
Total	**17**	**100**

Source : auteur, 2026

3.2 Choix et opérationnalisation des variables de l'étude

Avant d'aborder les variables retenues dans notre étude, il importe de présenter les profils des individus enquêtés au sein des PME (confère tableau N°3).

Tableau 3. Profils des participants

Profil	**Effectif**
Dirigeant et Propriétaire de PME	7
Responsable RH	4
Responsables administratifs et financiers	3
Représentants du personnel	3
Total	**17**

Source : auteur, 2026

Cette diversité des profils permet de varier les perceptions à différents niveaux de la chaîne de fonctionnement des PME ciblées.

Les dimensions issues de la littérature permettent de dresser le tableau d'opérationnalisation des variables suivant :

Tableau 4. Opérationnalisation des variables

Variables	**Dimensions**	**Auteurs**
Évolution de la règlementation	Protection de l'emploi ; droits des travailleurs ; procédures et règles administratives	DiMaggio et Powell (1983) ; Aust et al. (2016) ; Dalal et al. (2023) ; Garavan et al. (2012) ; Harney et Alkhalaf (2021)
Pratiques de valorisation des talents	Identification et reconnaissance ; développement des compétences ; mobilisation et fidélisation	Tchokponhoué (2010) ; Hounkou (2020) ; Dawson et al. (2020) ; Collings et Mellahi (2009)

Source : auteur, 2026

Le ciblage des variables a permis la structuration du guide d'entretien et la réalisation des entrevues. Le codage et le traitement des données ainsi recueillis ont été faits dans le logiciel Nvivo suivis d'une interprétation rigoureuse selon les prescriptions de Hair et al. (2019).

4. Résultats

Les résultats présentent le taux de représentativité des départements et la substance des discours des acteurs ayant été enquêtés.

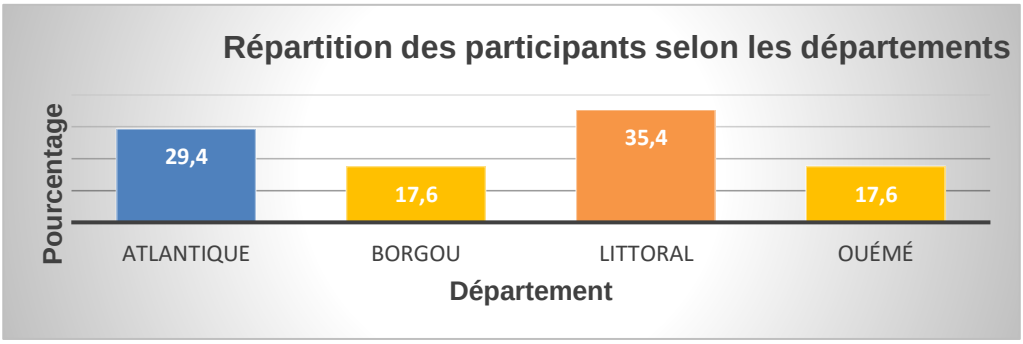


Figure 2. Répartition des participants selon les départements

La figure N°1 présente la répartition des participants par départements. Il ressort de ces résultats que le département du littoral arrive en tête de la représentativité avec 35,4% suivi de celui de l'atlantique avec 29,4%. Ces résultats reflètent ceux de la représentativité des PME par département qui classent le département du littoral au premier rang avec 24,7% suivi de celui de l'Atlantique avec 19,2%.
L'analyse thématique des 17 entretiens a permis de faire ressortir six principaux thèmes : la protection de l'emploi, les droits des travailleurs, les procédures administratives, l'identification et le recrutement des talents, le développement des compétences et la rétention et la mobilisation des talents.



Figure 3. Nuage de mots

Le nuage de mots de la figue N°3 met en évidence les termes les plus fréquemment associés à cette problématique de la réglementation en matière de protection de l'emploi. On y retrouve des mots centraux comme « emploi », « protection », « réglementation », « efforts », « employés », « reconnaissance » ou encore « sécuriser », soulignant ainsi l'importance accordée à la valorisation du travail et à la stabilité professionnelle dans les discours recueillis. En outre, ces mots reflètent clairement l'idée que la réglementation sur la protection de l'emploi est perçue comme un levier clé pour encourager et reconnaître les efforts des travailleurs.
Les participants évoquent notamment la formalisation des contrats, la clarification des conditions de travail et la recherche d'une stabilité des relations entre employeurs et salariés. A cet effet, certains dirigeants déclarent que la sécurisation de l'emploi contribue à consolider la confiance des salariés et renforce leur engagement au sein de l'entreprise.
Un dirigeant de PME dans l'Atlantique déclare : « *Lorsque le salarié sait que son emploi est mieux encadré, il peut davantage s'investir dans l'entreprise. Cela nous encourage à financer sa formation et à lui confier plus de responsabilités.* » ***(Entretien 9).***

Un représentant du personnel dans l'Ouémé affirme : *« La stabilité de l'emploi permet aux salariés de mieux s'impliquer. Ils se sentent considérés lorsqu'ils savent que leurs droits sont protégés. »* ***(Entretien 16)***.

Ces résultats attestent que la protection de l'emploi peut favoriser les pratiques de développement, de reconnaissance et de rétention des talents.



Figure 4. Nuage de mots

De l'observation du nuage de mots de la figure N°4, il ressort l'apparition dominante des mots « travailleurs », « employés », « droits », « conditions », « conditions », « amélioration ». Le mot « travailleurs » particulièrement dominant traduit la place centrale accordée aux salariés dans les discours recueillis. La présence des mots « employés », « droits » et « conditions » revoient aux préoccupations relatives à la protection des travailleurs, au respect de leurs droits et à leurs conditions de travail dans les PME.

Les entretiens révèlent que les droits des travailleurs constituent un élément essentiel dans la construction d'un environnement professionnel favorable à la valorisation des talents. Les répondants suggèrent notamment que le respect des conditions de travail, la rémunération, les congés, la protection sociale, l'équité de traitement et la reconnaissance des efforts fournis. Un responsable RH dans le littoral affirme : « *Lorsque les salariés estiment que leurs droits sont respectés, ils sont pour la plupart du temps motivés. Il devient alors plus facile de les associer aux objectifs de l'entreprise. »* ***(Entretien 2).*** Par exemple dans le Borgou, un dirigeant de PME à Parakou atteste : « *Nous avons compris que valoriser un talent ne consiste pas seulement à lui donner une rémunération. Il faut aussi lui accorder de bonnes conditions de travail et reconnaître ses compétences. »* ***(Entretien 17).***

Ces témoignages montrent que le respect des droits des travailleurs peut contribuer à renforcer la motivation, l'engagement, la reconnaissance et la fidélisation des talents dans les PME.



Figure 5. Nuage de mots

La figure N°5 présente les principaux termes récurrents issus des discours des acteurs interrogés. Les mots "procédures administratives", "talents" et "valorisation" occupent une place prépondérante,

mettant en exergue l'importance des exigences administratives et leurs implications sur la valorisation des talents dans les PME. La présence du mot "employés" indique la place des ressources humaines dans le sujet évoqué.

L'analyse fait ressortir que les procédures et règles administratives exercent une influence sur la formalisation des pratiques de gestion des ressources humaines.

Les participants évoquent notamment les formalités liées à l'embauche, à la déclaration des salariés, à la gestion des dossiers du personnel et au respect des obligations sociales et administratives.

Un responsable administratif de Cotonou mentionne : *« Les formalités administratives nous obligent à mieux documenter les dossiers des employés. Cela favorise le suivi leur évolution professionnelle. »* ***(Entretien 11)***. Un dirigeant de PME à Porto-Novo précise *: « Nous souhaitons développer des pratiques plus structurées de formation et d'évaluation, mais les exigences administratives et les charges financières constituent des limites pour nous. »* ***(Entretien 6).***

Ces résultats suggèrent que les procédures administratives peuvent encourager la formalisation des pratiques RH. Toutefois, elles peuvent également représenter une contrainte pour les PME dont les ressources sont généralement limitées.

Au terme de cette analyse, il ressort que l'évolution de la réglementation peut contribuer à transformer les pratiques de valorisation des talents dans les PME au Bénin. Les résultats mettent particulièrement en évidence l'importance de la protection de l'emploi, du respect des droits des travailleurs et de la formalisation des procédures administratives. Cependant, l'effectivité de cette influence dépend des capacités financières, organisationnelles et managériales des entreprises. Ces constats invitent donc à envisager une meilleure conciliation entre conformité réglementaire et stratégie de valorisation du capital humain.

5. Discussion

Les résultats de cette recherche ressortent une influence globalement favorable de l'évolution de la réglementation sur les pratiques de valorisation des talents dans les PME au Bénin. Cette influence se manifeste principalement à travers trois dimensions : la protection de l'emploi, les droits des travailleurs ainsi que les procédures et règles administratives. Malgré cela, les effets observés ne semblent pas uniformes, car ils dépendent des ressources financières, des compétences managériales et du degré de formalisation des entreprises.

Abordant la protection de l'emploi, les résultats suggèrent que la sécurisation des relations professionnelles favorise la confiance des salariés, leur engagement et leur volonté de s'inscrire durablement dans l'entreprise. En effet, 13 répondants sur 17 évoquent la protection de l'emploi comme étant un facteur essentiel. Ils mettent notamment en évidence l'importance de la formalisation des relations professionnelles, de la clarification des responsabilités et de la sécurisation des conditions de travail. Les travaux de Boselie et al. (2005) s'inscrivent dans cette ligne en montrant que les pratiques RH et leurs résultats doivent être interprétés en tenant compte des contextes organisationnels et institutionnels. De même Tchokponhoué (2021) disposent que la gestion stratégique des ressources humaines doit accorder une place importante aux facteurs contextuels. Leurs travaux soutiennent l'idée que les pratiques de valorisation des talents doivent être adaptées aux contraintes et aux opportunités propres à chaque environnement organisationnel. De son côté, Paauwe (2009) met en évidence l'importance des contextes institutionnels et des parties prenantes en suggérant que les PME doivent concilier conformité réglementaire et valorisation de leurs ressources humaines dans l'explication des relations entre gestion RH et performance organisationnelle. Cette approche rejoint les résultats selon lesquels les PME doivent concilier conformité réglementaire et valorisation de leurs ressources humaines. En revanche, ces résultats doivent être nuancés avec ceux de certains travaux qui n'alignent

pas forcément la valorisation des talents à la protection de l'emploi. En effet, Arthur (1994) montre que les systèmes de gestion des ressources humaines orientés vers l'engagement des salariés produisent des résultats différents des systèmes davantage centrés sur le contrôle. A travers ces résultats l'auteur suggère que le respect des obligations réglementaires n'est pas une condition suffisante développer une véritable politique de valorisation des talents. Dans cette logique, Bratti et al. (2021) établissent un lien négatif entre protection de l'emploi et valorisation des compétences car, selon eux, le renforcement de la protection de l'emploi peut réduire les investissements en formation. Également, Cahuc et Palladino (2024) précisent qu'une réglementation protectrice assure certes une stabilité des compétences et la préservation des talents dans certaines entreprises mais peut aussi limiter la mobilité et la réallocation des compétences dans d'autres.

Concernant les droits des travailleurs, les résultats montrent que leur respect concourt à l'amélioration du climat de travail. La reconnaissance des droits, l'équité de traitement et l'amélioration des conditions de travail apparaissent comme les éléments centraux de la motivation et de l'implication des collaborateurs. Cette observation s'explique par la théorie de l'échange social de Cropanzano et Mitchell (2005) selon laquelle les relations professionnelles reposent sur un principe de réciprocité. Lorsqu'une entreprise respecte ses engagements envers ses salariés, ces derniers peuvent manifester en retour davantage d'engagement et de disponibilité. Jackson et al. (2014) proposent un cadre d'analyse de la gestion stratégique des ressources humaines qui accorde une place importante aux facteurs contextuels. Leurs travaux soutiennent l'idée que les pratiques de valorisation des talents doivent être adaptées aux contraintes et aux opportunités propres à chaque environnement organisationnel. Dans cette perspective, Anlesinya et al. (2021) affirment que les stratégies de gestion des talents dans le pays favorisent le travail décent. Pour Marzocchi et al. (2025), une mélioration des droits des travailleurs peut contribuer au développement et à la mobilisation des compétences professionnelles. Dans la même dynastie, les travaux de Hounkou et al. (2023) soutiennent que les entreprises qui valorisent les compétences, respectent souvent les droits des employés. Cependant, il existe des auteurs qui ne soutiennent pas cette relation entre la valorisation des talents et l'évolution des droits des travailleurs. Kabwe et Tripathi (2020) indiquent que la reconnaissance des talents et les possibilités de développement professionnel ne garantissent automatiquement la protection des salariés. De leur côté, Palmeira et al. (2023) reconnaissent que, le renforcement des droits des travailleurs n'induit pas aussitôt la valorisation des talents. Les contraintes réglementaires et les risques perçus par les dirigeants peuvent influencer les décisions d'investissement dans les RH. Pour Koman et al. (2026), certaines protections réglementaires peuvent modifier les arbitrages économiques des PME et rendre plus rigide leur gestion des effectifs.

Enfin, les résultats relatifs aux procédures et règles administratives montrent que les obligations réglementaires peuvent contribuer à formaliser les pratiques de gestion des ressources humaines. La tenue des dossiers du personnel, la formalisation des relations contractuelles et l'organisation des procédures de gestion constituent autant de mécanismes susceptibles qui participent au renforcement du suivi des compétences. Cette observation rejoint l'approche contextuelle de la gestion stratégique des ressources humaines, notamment les travaux de Paauwe (2009) et de Jackson et al. (2014), qui soulignent que les pratiques des RH doivent être adaptées aux caractéristiques de l'environnement institutionnel et organisationnel. Pour Li et Rees (2021), la formalisation des procédures et pratiques administratives renforcent la structuration de la gestion des RH, notamment en matière de recrutement, de formation et d'évaluation des salariés. Kravariti et al. (2022) témoignent que la valorisation des talents transite par l'adoption des dispositifs organisationnels qui assurent le développement professionnel. De même, Bach et al. (2023) soutiennent que les procédures administratives bien structurées contribuent à identifier et à sélectionner les talents dans la transparence et la cohérence des

décisions de recrutement. Toutefois, ces résultats restent nuancés par les résultats de certaines recherches. En effet, Sievert et al. (2022) déclarent que, lorsque les formalités de recrutement deviennent complexes et contraignantes, elles peuvent endiguer l'attraction des talents. De plus, Hill et Plimmer (2024) attestent que la rigidité des procédures administratives peut nuire à l'accompagnement professionnel, à l'initiative individuelle et de développement. Ainsi, Wang et al. (2025) confirment qu'une application trop rigide des règles administratives peut entraver la capacité des dirigeants à identifier et attribuer aux talents les postes correspondant le mieux à leurs compétences.

Au total, l'évolution de la réglementation influence concrètement les pratiques de valorisation des talents dans les PME béninoises à travers plusieurs mécanismes. En effet, le renforcement des obligations légales en matière de formation professionnelle incite les entreprises à améliorer les compétences de leurs salariés, tandis que l'évolution des dispositions relatives aux rémunérations et aux droits sociaux les conduit à adapter leurs politiques salariales et leurs systèmes de récompense. Par ailleurs, les exigences réglementaires liées à la protection des travailleurs, à l'équité et aux conditions de travail favorisent la motivation, l'engagement et le sentiment de reconnaissance des collaborateurs. Enfin, le respect des normes relatives à la sécurité de l'emploi, aux avantages sociaux et aux relations professionnelles contribue à renforcer la fidélisation des talents en réduisant les risques de départ volontaire et en consolidant leur attachement à l'organisation.

6. Conclusion

L'analyse de l'influence de l'évolution de la réglementation sur les pratiques de valorisation des talents dans les PME au Bénin met en évidence une relation globalement positive, mais conditionnée par les capacités organisationnelles et financières des entreprises. Les résultats montrent que la protection de l'emploi, le respect des droits des travailleurs et l'évolution des procédures administratives peuvent contribuer à l'identification, au développement, à la mobilisation et à la fidélisation des talents. Cette relation peut être interprétée à partir des trois ancrages théoriques retenus : la théorie néo-institutionnelle, la théorie de l'échange social et l'approche contextuelle de la gestion stratégique des ressources humaines. Harney et Alkhalaf (2021) soutiennent que les pratiques de gestion des ressources humaines dans les PME sont fortement influencées par leur environnement et leurs caractéristiques organisationnelles. Cette convergence soutient la théorie néo-institutionnelle de DiMaggio et Powell (1983) qui reconnait que les organisations adaptent leurs pratiques sous l'effet des exigences institutionnelles. Ainsi, les changements réglementaires peuvent inciter les PME à formaliser davantage leurs pratiques de gestion des talents. Les travaux de Prouska et al. (2025) et Tchokponhoué (2021) rejoignent le respect des droits des travailleurs. Ils démontrent que la confiance et le respect dans les relations professionnelles influencent le climat social et les comportements d'expression des salariés. Les travaux de Abid (2025) mettent en évidence l'influence des facteurs institutionnels et des philosophies de gestion des talents dans les PME françaises. Ils convergent vers les analyses de Harney et Alkhalaf (2021) sur la nécessité de contextualiser les pratiques de gestion des ressources humaines. Ces convergences confortent l'approche contextuelle de la gestion stratégique des ressources humaines : les pratiques de valorisation des talents doivent être adaptées aux exigences réglementaires et aux capacités reconnues à chaque entreprise. Toutefois, les résultats de cette recherche ne permettent pas de considérer que l'évolution de la réglementation produit systématiquement des effets positifs sur la valorisation des talents. Cette nuance rejoint les travaux de Tasoulis et al. (2025), qui montrent que les pratiques de gestion des talents varient selon les secteurs d'activité et les caractéristiques institutionnelles des PME étudiées en Grèce. Leurs résultats révèlent une convergence de certaines pratiques dans le secteur des technologies de l'information, mais des différences dans les secteurs de l'hôtellerie et de la santé. Cette observation relativise l'idée d'une

influence uniforme de l'environnement institutionnel sur les pratiques de gestion des talents. De même, Harney et Alkhalaf (2021) soulignent que les PME constituent une catégorie d'entreprises hétérogène, dont les pratiques des RH sont influencées par la taille, les ressources disponibles et les caractéristiques de leur environnement. Cette perspective permet de comprendre pourquoi certaines PME béninoises peuvent percevoir les nouvelles exigences administratives comme des instruments de professionnalisation, tandis que d'autres les considèrent comme des contraintes financières et organisationnelles.

La principale contribution de cette recherche réside donc dans la mise en évidence du caractère conditionnel de l'influence de l'évolution réglementaire sur les pratiques de valorisation des talents. La réglementation peut constituer un levier de développement Des compétences dans les PME, à condition que les dirigeants disposent des capacités nécessaires pour transformer les obligations juridiques en pratiques concrètes d'identification, de développement, de mobilisation et de fidélisation des talents.

Implications théoriques

Cette recherche contribue à enrichir la littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines en mettant en évidence le rôle de l'environnement réglementaire dans les pratiques de valorisation des talents au sein des PME béninoises. Elle révèle l'importance de la complémentarité entre la théorie néo-institutionnelle de DiMaggio et Powell (1983), la théorie de l'échange social de Blau (1964) et l'approche contextuelle de la gestion stratégique des ressources humaines Jackson et al. (2014). Ainsi, cette recherche propose une lecture intégrée des relations entre réglementation, relations professionnelles et valorisation du capital humain dans un contexte africain.

Implications managériales

Sur le plan managérial, cette recherche invite les dirigeants des PME à considérer l'évolution de la réglementation comme une opportunité de professionnalisation de leurs pratiques de gestion des talents, plutôt que comme une simple contrainte administrative. Ils gagneraient notamment à renforcer la connaissance et l'application des dispositions relatives à la protection de l'emploi, aux droits des travailleurs et aux procédures administratives. Ces initiatives pourraient favoriser une meilleure articulation entre conformité juridique, développement des compétences et performance organisationnelle.

Limites de la recherche

Cette recherche présente plusieurs limites. Premièrement, son champ d'investigation est circonscrit aux PME béninoises, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres catégories d'entreprises ou à d'autres contextes nationaux. Deuxièmement, la diversité des secteurs d'activité, des tailles d'entreprises et des niveaux de formalisation peut entraîner des différences dans l'application des dispositions réglementaires. Troisièmement, la démarche qualitative privilégiée permet d'approfondir les perceptions et les expériences des acteurs, mais ne permet pas de mesurer statistiquement l'intensité des relations entre les variables étudiées.

Perspectives de recherche

Plusieurs prolongements scientifiques peuvent être envisagés. Une première perspective consisterait à réaliser une étude quantitative auprès d'un échantillon représentatif de PME béninoises afin de tester statistiquement les relations entre les dimensions de l'évolution réglementaire et les pratiques de valorisation des talents. Une deuxième orientation serait d'examiner le rôle médiateur de la formalisation de la fonction RH dans cette relation.

Bibliographie

[1] Abid, K. (2025). Talent philosophies and institutional factors as determinants of talent management in SMEs: A French country-specific empirical investigation. Personnel Review, 54(1), 309–333. https://doi.org/10.1108/PR-08-2023-0700

[2] Akwei, C., & Nwachukwu, C. (2023). An exploration of contextual factors affecting the nexus of competitive strategy and human resource management practices in Nigeria emerging economy context. The International Journal of Human Resource Management, 34(16). https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2104128

[3] Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. Academy of Management Journal, 37(3), 670–687.

[4] Atkinson, C., Mallett, O., & Wapshott, R. (2016). You try to be a fair employer: Regulation and employment relationships in small firms. International Small Business Journal, 34(1), 32–51. https://doi.org/10.1177/0266242614541992

[5] Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. Applied Psychology, 49(1), 192–221. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00010

[6] Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons.

[7] Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal, 15(3), 67–94. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x

[8] Bratti, M., Conti, M., & Sulis, G. (2021). Employment protection and firm-provided training in dual labour markets. Labour Economics, 69, 101972.

[9] Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

[10] Budhwar, P. S., & Sparrow, P. R. (2002). Strategic HRM through the cultural looking glass: Mapping the cognition of British and Indian managers. Organization Studies, 23(4), 599–638. https://doi.org/10.1177/0170840602234005

[11] Cahuc, P., & Palladino, M. G. (2024). Employment protection legislation and job reallocation across sectors, firms and workers: A survey (IZA Discussion Paper No. 16747). IZA Institute of Labor Economics.

[12] 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

[13] Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874–900.

[14] Dalal, R. S., et al. (2023). Examining the relationship between talent management and employee job-related outcomes: The case of the Indian manufacturing industry. Human Resource Development Quarterly. https://doi.org/10.1002/hrdq.21467

[15] Dawson, J., Ikyanyon, D., & Johnson, P. (2020). Institutional context and human resource management in Nigeria. Employee Relations, 42(1), 1–16. https://doi.org/10.1108/ER-03-2017-0056

[16] Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. Academy of Management Journal, 39(4), 802–835.

[17] Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). The SAGE handbook of qualitative research (5th ed.).

[18] DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160.

[19] Doellgast, V., & Marsden, D. (2019). Institutions as constraints and resources: Explaining cross-national divergence in performance management. Human Resource Management Journal, 29(2), 199–216. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12214

[20] Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 23(4), 272–285. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001

[21] Ferner, A. (1997). Country of origin effects and HRM in multinational companies. Human Resource Management Journal, 7(1), 19–37.

[22] Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: An explorative study and agenda for future research. The International Journal of Human Resource Management, 24(9), 1872–1893. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777538

[23] Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). Strategic human resource management. John Wiley & Sons.

[24] 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. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.003

[25] Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. The International Journal of Human Resource Management, 31(4), 457–473. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645

[26] 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.

[27] Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional determinants of organizational practices: Human resource management in European firms. Administrative Science Quarterly, 44(3), 507–531.

[28] Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: Evaluating social exchange relationships in local government. The International Journal of Human Resource Management, 18(9), 1627–1647.

[29] Harney, B., & Alkhalaf, H. (2021). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. Human Resource Management, 60(1), 5–29. https://doi.org/10.1002/hrm.22010

[30] Harney, B., & Alkhalaf, H. (2021). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. Human Resource Management, 60(1), 5–29. https://doi.org/10.1002/hrm.22010

[31] Hill, K., & Plimmer, G. (2024). Employee performance management: The impact of competing goals, red tape, and PSM. Public Personnel Management, 53(3). https://doi.org/10.1177/00910260241231371

[32] Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635–672.

[33] Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. Academy of Management Annals, 8(1), 1–56.

[34] Johnstone, R., & Land-Kazlauskas, C. (2019). Organizing on-demand: Representation, voice, and collective bargaining in the gig economy. International Labour Organization.

[35] Jun, M., & Eckardt, R. (2023). Training and employee turnover: A social exchange perspective. Global Business and Organizational Excellence. https://doi.org/10.1177/23409444231184482

[36] Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: A test of a mediating model in the Greek manufacturing context. The International Journal of Human Resource Management, 17(7), 1223–1253.

[37] Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. Human Resource Management, 54(3), 389–407.

[38] Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2022). Talent management and performance in the public sector: The role of organisational and line managerial support for development. The International Journal of Human Resource Management, 33(9), 1782–1807. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265

[39] Li, S., & Rees, C. J. (2021). Determinants of the formalization of human resource management practices: An empirical study in SMEs in eastern and western China. Journal of Small Business Management, 59(4), 735–755. https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1705663

[40] Løkke, A.-K., Villadsen, A. R., & Bach, A. S. (2023). Recruitment and selection in the public sector: Do rules shape managers' practices? Public Personnel Management, 52(2), 218–239. https://doi.org/10.1177/00910260221146145

[41] MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. Industrial and Labor Relations Review, 48(2), 197–221.

[42] Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363.

[43] Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. International Journal of Qualitative Methods, 16(1), 1–13. https://doi.org/10.1177/1609406917733847

[44] Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. Journal of Management Studies, 46(1), 129–142. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x

[45] Prouska, R., McKearney, A., Psychogios, A., & Szamosi, L. T. (2025). Enabling employee voice in small and medium enterprises: The role of trust and respect in the employment relationship. Human Resource Management Journal. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12556

[46] Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. Academy of Management Executive, 1(3), 207–219.

[47] Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed.)

[48] Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. International Small Business Journal.

[49] Sievert, M., Vogel, D., & Feeney, M. K. (2022). Formalization and administrative burden as obstacles to employee recruitment: Consequences for the public sector. The American Review of Public Administration, 42(1). https://doi.org/10.1177/0734371X20932997

[50] Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. Journal of World Business, 45(2), 122–133. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019

[51] Tasoulis, K., Theriou, G., Kravariti, F., Scullion, H., & Hylton, Y. (2025). Talent conceptualisations, talent management bundles and their drivers in small and medium-sized enterprises: A polycontextual perspective. Human Resource Management Journal, 35(4), 957–976. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12608

[52] 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. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004.