



MANAGEMENT DES TALENTS : LEVIER DE LA COMPETITIVITE DES PME AU CAMEROUN

AZANGUIM DONTSA Vanessa, WANDJI Georges, NDOUMBISSI Roberson

UNIVERSITE DE DSCHANG

Résumé : L'objectif général de ce travail de recherche sera alors d'analyser l'influence du management des talents sur la compétitivité des PME au Cameroun. Pour mettre en exercice cette déclinaison du volet empirique nous avons mobilisé une approche mixte, un design complémentaire qui manipule à la fois la recherche quantitative et qualitative, en laissant les deux se compléter dans les points forts de l'un ou de l'autre. La recherche qualitative est une approche qui met l'accent sur la collecte de données essentiellement verbales plutôt que de données mesurables, les informations recueillies étant ensuite analysées et interprétées. Elle est généralement de nature plus exploratoire. Ainsi, la recherche quantitative basée sur une approche hypothético-déductive a été privilégiée dans ce travail car dans la complémentarité que nous avons utilisée dans ce document, la partie quantitative est plus abondante en termes d'informations recueillies, ce qui nous oblige à construire les hypothèses. Les résultats de notre recherche explorent et décrivent les perceptions que se font les acteurs des PME du concept talent, ainsi qu'un apport des pratiques du management des talents à la compétitivité de celles-ci. Les manipulations économétriques par la méthode des MCO à travers l'utilisation du test de STUDENT et du test de FISHER renseignent sur la signification individuelle et globale des paramètres du modèle de régression linéaire multiple afin d'évaluer l'influence des variables indépendantes extraites de l'ACP sur la variable dépendante notée. Au terme de nos enquêtes sur le terrain, nous avons constaté que la gestion des talents a une influence sur la compétitivité des PME au Cameroun. Au vu de ces résultats, les recommandations de l'étude incluent la mise en place d'un programme de gestion des talents, le développement de compétences managériales et le renforcement de la culture d'entreprise.

Keywords: management talents, compétitivité PME, ACP, MRLM, MCO, STUDENT, FISHER

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15371251>

1 Introduction

Le Management des Talents (MT) a trouvé les racines de son émergence dans les années 2000 au cœur des stratégies et pratiques lancées dans les entreprises, dans une recherche aux solutions face aux facteurs contextuels et aux changements de paradigmes qui sous-tendent leurs structures, leurs systèmes de GRH et plus particulièrement les modalités de MT. Les discussions théoriques sur son application dans les grandes entreprises et multinationales ont été bien documentées récemment (Collings et al., 2019). Cependant, bien que ces recherches aient bien tenté de recenser les perceptions et approches du MT ainsi que les compréhensions des acteurs de ce phénomène d'étude (Al Ariss et al., 2014 ; Collings et al., 2017 ; D'Armagnac et al., 2019), elles soulèvent néanmoins continuellement un intérêt faible aux PME et à la façon dont le talent et le MT sont conceptualisés, compris et mis en place (Festing et al., 2013 ; Valverde et al., 2013 ; Vaiman et al., 2018). Les PME restent écartées des débats relatifs à la thématique du MT, du fait de leur taille modeste, malgré leurs rôles stratégiques et importants (Krishnan & Scullion, 2017). Les PME, évoluent dans un contexte de pénurie des talents et de déficit de main- d'œuvre qualifiée, qui renforcent la guerre des talents (Michaels et al., 2001). Ceci leur représente un triple enjeu : l'attractivité, la rétention et le développement des talents (BPI France, 2018). Cette compréhension dans les PME est caractérisée dans la littérature par un certain nombre de spécificités de gestion, de « management de proximité » (Torrès & Jaouen, 2008), de l'omniprésence du dirigeant (De Boislandelle, 2012) etc., qui impactent la façon dont le MT est défini et mis en œuvre (Krishnan & Scullion, 2017). Les PME forment l'armature de toutes les économies au monde et sont considérées Comme une source essentielle de croissance économique, de dynamisme et de flexibilité aussi bien dans les pays industrialisés avancés que dans les économies émergentes ou en voie de développement (De Boissieu et Chesneau, 2016). Au Cameroun, elles représentent justement pour l'ensemble des populations d'entreprise 95% à 98% (INS, 2021). Malheureusement, elles ont du mal à être pérennes à cause de nombreuses difficultés dont les principales sont la mauvaise gestion du financement et des investissements par la plupart de leurs dirigeants (Betbèze, 2013) et aussi l'intégration des ressources humaine comme outils majeurs dans leur fonctionnement et plus spécifiquement le mangement des talents. La gestion des talents et les stratégies associées sont un phénomène tendanciel dans lequel les entreprises qui sont impliquées dans le commerce local, régional et international se mêlent et se disputent les meilleurs employés sur le marché du travail. De véritables innovations par rapport aux concepts et pratiques déjà existants en ressources humaines, précisément autour de la gestion des potentiels (Boumarar & Gilson, 2004 ; Bournois & Roussillon, 2005 ; Roussillon, 2006) et de la gestion des compétences (Retour, 2005 ; Oiry, 2005), concepts les plus proches de celui de talent sont d'actualité. Par conséquent, la gestion des talents est un enjeu majeur pour les entreprises et une entreprise doit être capable de créer une gestion optimale de ces talents afin de traverser ces phénomènes tout en restant compétitives. Selon Porter (1986), la compétitivité est la capacité pour un individu, une entreprise ou un Etat de satisfaire les attentes des consommateurs en faisant face aux actions des concurrents. Quant à Spitezki, une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ses objectifs. Cependant la compétitivité des PME au Cameroun a longtemps été questionnée et des pistes de solution ont été proposées à l'occurrence dans les travaux de Cheufa M. et al. (2022) ils mettent en relation les contraintes de financement et à la compétitivité de ces PME, et de ces travaux il ressort que l'existence d'une relation positive et significative entre la dette commerciale et la compétitivité des PME lorsqu'elle est mesurée par

le niveau d'innovation. Ce résultat signifie que la probabilité d'avoir une bonne compétitivité est élevée lorsque le niveau de dette commerciale des entreprises varie de manière constante et croissante. Ce résultat contredit les résultats obtenus en Tunisie par Ben Ayed et Zouari (2014). En effet, ces auteurs concluent dans leur étude que la dette commerciale est négativement corrélée à l'innovation en Tunisie. Le management des talents dans les PME au Cameroun est un enjeu crucial pour leur compétitivité. Il est important pour ces entreprises de mettre en place des stratégies efficaces pour attirer, développer et retenir les meilleurs talents afin de rester compétitives sur le marché. Il y a plusieurs obstacles liés au management des talents dans la compétitivité des PME au Cameroun, notamment le fait que Les PME au Cameroun ont souvent des budgets limités pour investir dans le recrutement, la formation et le développement des talents. Cela peut limiter leur capacité à attirer et retenir les meilleurs talents. Beaucoup de PME au Cameroun n'ont pas les compétences nécessaires en gestion des ressources humaines pour identifier, recruter, former et développer les talents de manière efficace. Les PME au Cameroun font face à une concurrence féroce de la part de grandes entreprises qui ont plus de ressources pour attirer et retenir les meilleurs talents (GICAM, 2020).

Dans de nombreuses PME au Cameroun, les talents ne sont pas toujours reconnus et valorisés à leur juste valeur, ce qui peut entraîner une perte de motivation et d'engagement de la part des employés. L'instabilité politique et économique au Cameroun peut avoir un impact sur la capacité des PME à investir dans le développement des talents et à maintenir un climat de travail favorable. Les PME au Cameroun peuvent rencontrer des difficultés pour attirer et retenir les talents en raison de problèmes liés à la mobilité géographique et professionnelle (GICAM, 2020). Certaines PME au Cameroun ne sont pas conscientes de l'importance de la gestion des talents dans leur compétitivité. Elles peuvent sous-estimer l'impact positif que des employés bien formés et motivés peuvent avoir sur leur performance globale. Les PME au Cameroun sont confrontées à un taux élevé de rotation du personnel, ce qui rend difficile la conservation des talents et le développement de compétences à long terme. Cela peut être dû à des opportunités d'emploi plus attractives ailleurs ou à un manque de perspectives d'évolution en interne. Certaines PME au Cameroun peuvent manquer de processus formels de gestion des talents, ce qui les empêche de mettre en place des politiques cohérentes et structurées pour identifier, développer et retenir les talents (GICAM, 2020). Les dirigeants des PME peuvent ne pas avoir les compétences nécessaires pour gérer efficacement les talents au sein de leur entreprise. Un leadership inadéquat peut entraîner un manque de vision et de direction, ce qui peut compromettre la capacité de l'entreprise à attirer et retenir les meilleurs talents. Les PME au Cameroun rencontrent des difficultés à investir dans la formation et le développement des compétences de leurs employés, ce qui peut limiter leur capacité à innover et à s'adapter aux changements du marché (GICAM, 2020). De très nombreux auteurs anglo-saxons (Boudreau, Ramstad, 2007 ; Cappelli, 2008a, 2008b ; Lawler, 2008 ; Michaels, Handfield-Jones, 2001 ; Ready, Hill, Conger, 2008) ont mené des recherches sur cette thématique. En résumé, la gestion des talents peut revêtir trois significations qui sont les fondements des trois courants qui la définissent : elle peut être assimilée à la gestion des hauts potentiels, à celle des talents-pivots au sens de Boudreau (2007) ou s'intéresser à tous les salariés, au sens de Cappelli (2008). Le premier courant concerne les auteurs qui assimilent la gestion des talents au repérage et au développement des hauts potentiels (Bournois, Roussillon, 1999 ; Doris, Matthew, 2007). Il s'agit alors de repérer les outils liés aux plans de succession et aux modalités de rétention. Pour Boudreau, représentant du second courant, les talents sont les personnes que l'entreprise considère comme exceptionnelles car leurs compétences sont rares (mais ce sont des gens comme les autres, quel que soit leur niveau hiérarchique). Selon lui, la Gestion des talents est tellement importante qu'elle doit devenir le cœur de la GRH et

se positionner comme la science de la décision. Il préconise que la gestion des talents se concentre sur les talents qui contribuent à la stratégie de l'entreprise (nommés des talents- pivots). Il souligne trois situations à risques : les entreprises qui n'ont pas de talent-pivot, les entreprises qui considèrent que tout le monde est doté de talents, les entreprises qui accordent trop d'importance aux talents et oublient que le talent s'exprime à force de travail. Le troisième courant est porté par Cappelli (2008). Selon lui, la gestion des talents ne doit pas se concentrer seulement sur les hauts potentiels ou sur les postes qui sont difficiles à pourvoir. Dans une entreprise, tous les collaborateurs peuvent être des talents, et l'entreprise a besoin d'une mixité des talents. Il définit la gestion des talents comme une démarche marketing élaborée autour de quatre principes : « Make or Buy » (produire trop ou pas assez de talents est un risque), réduire l'incertitude sur les talents de demain (si les plans de succession sont insuffisants alors faire un portfolio « talent pool » et faire des prévisions plus courtes), calculer le retour sur investissement de la démarche et partager les bénéfices et les coûts avec les employés, valoriser l'intérêt des salariés, c'est-à-dire tester les salariés sur leurs nouvelles responsabilités. D'autre part, l'importance du MT a retenu beaucoup l'attention ces dernières années et apparaît de manière très visible dans la littérature en Management, comme un paramètre de première importance de compétitivité des PME (Krishnan & Scullion, 2017). Les grilles d'analyse du MT fondées sur quelques études en PME (Festing et al., 2013 ; Valverde et al., 2013 ; Cui et al., 2018), permettent de tirer quelques conclusions de la littérature existante. Il semble que, lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des pratiques de MT formalisées, les PME manquent de l'avantage stratégique qui prévaut chez leurs homologues plus grands et mieux établies. Il semble également y avoir un manque de sensibilisation parmi les propriétaires dirigeants du terme et de la rhétorique du talent et MT. De nombreuses PME ont tendance à avoir une approche très particulière du MT, influencée dans une large mesure par les valeurs des propriétaires fondateurs (Dundon & Wilkinson, 2018). Dans ce sens, des travaux attestent que le MT dans les PME fonctionne davantage sur des modes informels basés sur des configurations organisationnelles d'un modèle objectivant, qui réfère à un idéal- type de la GRH et du MT en PME (Torrès & Jaouen, 2008). Le MT s'est imposé comme l'un des plus importants sujets en RH et fait référence à « une stratégie, un processus et un ensemble d'activités en vue de créer un succès organisationnel stratégique durable » (Gallardo-Gallardo et al., 2019 ; Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019). Malgré les tentatives de conceptualisation et de robustesse Théorique et empirique, nous identifions quelques lacunes qui entravent l'avancement dans ces champs et poussent à davantage d'investigations. Le management des talents est la mise en œuvre de stratégies intégrées ou de systèmes conçus pour améliorer le recrutement et le développement des personnes et retenir les personnes possédant les compétences requises et la volonté de répondre aux besoins organisationnels actuels et futurs (Li & Wang, 2010). La compétitivité est la prédisposition de pourvoir des biens et services aux acheteurs étrangers à un prix égal ou meilleur que celui des fournisseurs potentiels ceci en gagnant au moins le prix d'opportunité des ressources employées (Sharples & Milham, 1990). La littérature montre que la compétitivité est un concept complexe qui évolue constamment en fonction des conditions et des changements du marché, mais aussi en fonction du niveau d'analyse (macro, micro ou méso économique) que le concept de compétitivité n'est pas statique et reste soumis à la fois à des déterminants nationaux et internationaux et qu'il existe plusieurs modèles et schémas pour identifier ses sources et ses facteurs. C'est ainsi que nous pouvons formuler la question de recherche suivante : ***Question de recherche : quels est l'influence du management des talents sur la compétitivité des pme au Cameroun ?***

Cet article est structuré autour de trois axes à savoir : un premier qui présente la revue de la littérature et les principales hypothèses qui seront soumis à l'épreuve des faits ; le deuxième axe sera consacré à l'exposé de la

méthodologie basé pour l'essentiel sur la méthodologie hypothético-déductive. Le troisième et dernier axe quant à lui présentera et analysera les résultats obtenus.

2 Revue de la littérature

La compétitivité se réfère dans la littérature économique à deux approches principales, à savoir l'approche unidimensionnelle, basée sur la compilation d'un seul indicateur, ou encore l'approche multidimensionnelle, basée sur la combinaison de plusieurs indicateurs.

2.1 Les approches qui sous-tendent le management des talents

La gestion ou le management des talents est la manière dont l'organisation met en œuvre son plan stratégique en matière de main-d'œuvre. C'est également le mécanisme par lequel l'organisation ajuste son offre de talents, en fonction de l'évolution des besoins de l'entreprise et des besoins de l'organisation également (Morgan & Jardin, 2010). Le talent est une notion qui intéresse de plus en plus les chercheurs en management et en GSRH. Cette notion et plus particulièrement ses modes de gestion sont davantage présents aujourd'hui au cœur des entreprises et des politiques de GSRH (Boudreau & Ramstad, 2007 ; Cadin, 2009 ; Chaminade, 2003). Le talent qui rend un employé exceptionnel lorsqu'il s'agit d'aborder sa capacité à travailler de manière productive est un trait développé par les personnes qui ont investi dans l'amélioration de leurs compétences avant d'être embauchées (Cappelli, 2008 ; d'Armagnac et al., 2016 ; Miralles, 2007). En outre, ils continuent de considérer que les compétences des employés se développent principalement à travers leur style de leadership et de gestion et vendent fièrement ce mérite à l'intérieur et à l'extérieur comme une vertu organisationnelle, ignorant les capacités héritées d'avant que possèdent les employés.

La gestion des talents et la stratégie qui l'accompagne est un phénomène qui anime les entreprises au niveau local, régional et sur les plateformes commerciales internationales. La gestion des talents est considérée comme un levier d'attractivité ou un élément important pour le bénéfice de l'entreprise afin d'obtenir de meilleures performances, des avantages comparatifs supérieurs et d'acquérir une plus grande part de marché (Ladrix, 2021). Pour Ladrix (2021), la gestion des talents complète l'approche par compétences. En effet, elle recentre la stratégie managériale sur l'individu et cherche à satisfaire les besoins des usagers et les attentes des professionnels. Dans cette veine, Pachulski (2010) estime que l'entreprise n'a pas besoin d'enrichir ou de nourrir les talents, elle en fait simplement une main-d'œuvre plus qualifiée, dans le but de répondre à ses besoins (Peretti, 2009).

Toutefois, de nombreuses entreprises n'ont pas encore réussi à développer de manière adéquate la gestion des talents. La gestion des talents nécessite plus d'actions, plus d'engagements, des relations plus profondes et une connectivité solide entre les employeurs et les employés. Elle nécessite une responsabilité exceptionnelle, dont le but est seulement d'améliorer l'entreprise dans la fourniture de produits et de services, mais aussi à prêter attention à l'innovation et à fournir des solutions dans les moments difficiles, tout en travaillant en collaboration avec les principaux organes décisionnels de l'entreprise (d'Armagnac et al., 2016 ; Miralles, 2007). Pour Nosike (2022), les individus talentueux possèdent des aptitudes, des compétences et des dons uniques qui les aident dans leur fonction. Les talentueux sont des personnes ayant un niveau de potentiel élevé. Ces personnes peuvent significativement impacter sur organisationnel à travers leur contribution. Selon la littérature, la gestion des talents est organisée méthodologiquement. C'est un processus stratégique consistant à intégrer les bons employés et à les aider à développer leurs capacités optionnelles en gardant à l'esprit les objectifs de l'organisation (Ghosh, 2023).

2.2 Les approches qui sous-tendent la compétitivité PME au Cameroun

Les défenseurs de l'Approche unidimensionnelle de la compétitivité montrent que face à la concurrence, une entreprise peut être compétitive en se basant sur un seul facteur de compétitivité. Les auteurs de cette approche se contentent d'un seul élément quantitatif et limité ainsi la mesure de la compétitivité à un indicateur unidimensionnel lié généralement au coût ou à la part de marché. En effet, plusieurs auteurs se focalisent sur le fait qu'une entreprise ne peut être compétitive que si elle détient les coûts les plus bas sur le marché. Siggel et Cockburn (1995), quant à eux, se basent sur le coût total unitaire du produit comme indicateur de compétitivité, tandis que d'autres auteurs, comme Dollar et Wolff (1993), soutiennent l'idée que la productivité demeure le seul indicateur de compétitivité d'une entreprise industrielle. D'autres chercheurs économiques, notamment Jorgenson et Kuroda (1992), ainsi que Durand et Giorno (1987), prouvent que l'indicateur le plus représentatif de la compétitivité est le prix des produits et services, et que seul cet avantage permettra à une entreprise devancer ses concurrents. Par ailleurs, Hatsopoulos et al. (1988) et (1991), se limitent à la part de marché comme indicateur de compétitivité et montrent que l'évolution des parts de marché est un signe d'avancement par rapport à la concurrence qui permet de se positionner sur un marché donné à condition que l'entreprise ait su comment utiliser efficacement le processus de production grâce à l'effet d'expérience.

Pour l'approche pluridimensionnelle plusieurs théories et modèles, dont principalement les modèles suivants. Porter est l'un des pionniers de la théorie contemporaine de la compétitivité. Porter (1990) développe des stratégies « génériques » et présente un schéma d'identification des sources d'avantages compétitifs, appelé « chaînes de valeur », et un modèle permettant de déterminer les sources internes et externes d'un avantage compétitif, appelé « le modèle de diamant », qui permet d'avoir et de conserver des avantages compétitifs sur le long terme, modèle qui sera par la suite développée par d'autres auteurs. Nous notons qu'une entreprise tente à travers une stratégie concurrentielle à se positionner sur le marché de manière rentable et durable. Pour ce faire, l'entreprise doit définir et mettre en œuvre une stratégie efficace qui va lui permettre d'atteindre son objectif. Selon Porter (1990), choisir une stratégie concurrentielle adéquate dépend de deux facteurs essentiels : la structure du secteur où agit l'entreprise et son positionnement à l'intérieur du secteur.

Rugman et D'Cruz (1993) partagent le modèle de diamant de Porter pour concevoir leur modèle nommé le « modèle de double diamant » dont l'un concerne spécialement le marché intérieur ou national et l'autre concerne le marché international, tout en gardant les mêmes déterminants que ceux proposés par le modèle de diamant de Porter. Rugman et D'Cruz (1993) concluent que les entreprises fondent leur compétitivité sur les sphères nationales et étrangères en termes de croissance, de viabilité et de rentabilité. Les auteurs soutiennent que le rôle joué par les entreprises multinationales est très important dans les performances d'un pays économique qu'elles ne considèrent pas comme leurs pays d'origine. Le modèle de Porter a aussi fait l'objet de critiques de la part de l'analyste coréen Cho (1994) qui a développé un modèle explicatif des déterminants de la compétitivité appelé « le modèle des neuf facteurs ». Cho (1994) analyse les déterminants de la compétitivité et les classe en deux grandes catégories : les facteurs physiques et les facteurs humains, et chaque catégorie comprend quatre facteurs.

Selon Cho (1994), la compétitivité internationale ne doit pas se mesurer par la balance commerciale ou par les parts de marchés mondiaux, ni par l'abondance de ressources humaines, financières ou naturelles. Cho (1994) propose de définir la compétitivité d'un secteur ou d'industrie par sa capacité à occuper une position supérieure sur le marché par rapport à ses concurrents tout en ayant des profits élevés et une croissance constante. Le modèle

des neuf facteurs est le modèle qui fait mieux la liaison entre la compétitivité sectorielle et les facteurs macroéconomiques (Cho, 1994).

Plusieurs auteurs (Bartlett & Ghoshal, 1989 ; Doz & Prahalad, 1987 ; Hamel & Prahalad, 1989, 1990) considèrent la compétitivité comme une approche de la compétence. Ces auteurs soulignent l'importance des facteurs internes des entreprises pour leur succès compétitif comme la stratégie, les compétences et les capacités d'innovation de l'entreprise, les structures organisationnelles, ainsi que d'autres ressources matérielles et immatérielles. Ce point de vue figure aussi au niveau de l'approche de la compétitivité fondée sur les ressources (Barney 2001, 1991 ; Grant, 2005 ; Peteraf, 1993 ; Prahalad & Hamel, 1997). Dans ce sens, Smith (1995) montre que la capacité à développer et à déployer les capacités et les talents de l'entreprise d'une manière plus efficace que les concurrents peuvent aider à atteindre une compétitivité internationale. L'approche de gestion par les ressources (APR) a été initialement fondée par Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) et Barney (1991). Elle est devenue un classique parmi les courants de pensée en stratégie d'entreprise. Ce mouvement relatif aux travaux de recherche en stratégie considère l'entreprise comme étant un portefeuille d'axes de compétences particulières qui apportent efficacement à la réalisation de produits uniques et non à la réalisation des produits de marché.

Buckley et al. (1988) apportent aux travaux de recherche réalisés autour du concept de la compétitivité un surplus qui réside dans la catégorisation des mesures de compétitivité. Les auteurs classent les dimensions de compétitivité en trois entités distinctes, à savoir « la compétitivité performée », « la compétitivité potentielle » et « la compétitivité procédurale ». Pour avoir des résultats plus représentatifs, les trois entités doivent être reliées de façon dynamique afin d'acquérir un avantage compétitif durable. En effet, le potentiel compétitif renvoie aux ressources utilisées pour générer une performance supérieure à celle des concurrents, tandis que la performance compétitive est le résultat de la performance de l'entreprise par rapport à celle des concurrents. Le processus concurrentiel quant à lui renvoie à la gestion administrative de l'entreprise.

2.3 Bases théoriques de la littérature et hypothèses du travail

La théorie des ressources stratégiques de Barney et al (1998) est un modèle de gestion stratégique qui suggère que les performances d'une organisation dépendent des ressources qu'elle contrôle et de la manière dont elle les utilise. Selon cette théorie, les ressources internes d'une organisation, telles que ses compétences, ses connaissances, ses technologies, ses marques et ses alliés, sont des sources de valeur et de compétitivité. Les partisans de cette théorie affirment que les organisations doivent investir dans des ressources rares, précieuses, difficiles à imiter et non substituables pour obtenir un avantage concurrentiel durable. Ils soulignent également l'importance de la combinaison stratégique des ressources pour créer des synergies et maximiser les performances de l'organisation. Elle peut être très utile pour étudier le repérage ou la détection des collaborateurs dotés de talents spécifiques au sein des équipes de travail en interne dans les PME au Cameroun. En effet, selon cette théorie, les ressources humaines sont l'une des ressources clés d'une organisation et peuvent constituer un avantage concurrentiel si elles sont rares, précieuses, non substituables et difficilement imitables. En identifiant les talents spécifiques au sein de leurs équipes, les PME au Cameroun peuvent ainsi renforcer leur compétitivité en capitalisant sur ces ressources humaines uniques. En investissant dans le développement et la mise en valeur de ces talents, les entreprises peuvent améliorer leur performance, leur productivité et leur capacité d'innovation (Barney et al, 1998). Par ailleurs, en misant sur le talent interne plutôt que sur le recrutement externe, les PME peuvent également réaliser des économies et renforcer la cohésion et la motivation au sein de leurs équipes. Cela peut notamment être bénéfique

dans un contexte comme celui du Cameroun, où la fidélisation des collaborateurs talentueux peut s'avérer être un enjeu majeur. Ce qui nous amène à formuler la première hypothèse de recherche suivante :

Hypothèse de recherche (HR1) : le repérage ou la détection des collaborateurs dotés de talents spécifiques au sein des équipes de travail en interne a une influence positive et significative sur la compétitivité des PME au Cameroun.

La théorie du signal de Spencer (1973) propose une approche innovante pour l'étude de l'identification des profils en externe qui pourraient correspondre aux postes à pourvoir au sein de l'entreprise. Selon cette théorie, les candidats en recherche d'emploi envoient des signaux aux recruteurs pour communiquer leur compétence, leur expérience et leur motivation. Ces signaux peuvent prendre la forme de diplômes, de certifications, d'expériences professionnelles antérieures, de compétences spécifiques, etc. Les entreprises qui optent pour une approche inclusive des talents allouent leur ressource à égalité entre les employés et même beaucoup plus aux employés peu performants dans le but d'atteindre de « bons » niveaux de performance et la satisfaction (Bothner, Podolny, & Smith, 2011). Cette approche renvoie au principe que les entreprises font du profit et atteignent le succès grâce à l'ensemble du personnel, puisque même les petites mains sont essentielles dans le succès de l'entreprise et son essor. Cette manière de voir en chaque personne une somme de talent potentiel se rapproche des fondements de la psychologie positive car elle considère que chaque individu peut développer ses talents au cours de sa vie par ses apprentissages et ou ses expériences. Alors en mobilisant l'effort personnel de chaque employé au développement de l'entreprise celle-ci améliore la qualité de ses services (Anega, Njambou, & Sangue, 2019). En utilisant la théorie du signal de Spencer, les PME au Cameroun peuvent améliorer leur compétitivité en identifiant plus facilement les candidats les plus qualifiés pour les postes vacants. En effet, en comprenant les signaux envoyés par les candidats, les recruteurs peuvent sélectionner les profils qui correspondent le mieux aux besoins de l'entreprise et qui sont les plus susceptibles de réussir dans le poste proposé. Ainsi, en appliquant la théorie du signal de Spencer dans leur processus de recrutement, les PME au Cameroun peuvent augmenter leurs chances de trouver les meilleurs talents et d'améliorer leur performance globale. Cette approche permet également de réduire les risques liés à une mauvaise adéquation entre le candidat et le poste, ce qui peut avoir un impact significatif sur la productivité et la rentabilité de l'entreprise. Ce qui nous amène à formuler la deuxième hypothèse de recherche suivante :

Hypothèse de recherche (HR2) : l'identification des profils en externe susceptibles de correspondre aux postes à pourvoir au sein de l'entreprise a une influence positive et significative sur la compétitivité des PME au Cameroun.

La théorie de ressource et compétence a été développée principalement dans le but de mieux comprendre l'avantage concurrentiel. L'exploitation des ressources propres de l'entreprise et sa capacité à développer des actifs stratégiques (Barney, 1991), des compétences uniques (Hamel et Prahalad, 1990) apparaissent ainsi primordiales. Au-delà d'une meilleure compréhension de l'avantage concurrentiel, l'approche par les ressources et compétences constitue une nouvelle voie pour l'étude de la performance des organisations. Arcand et, (2005) affirment que dans une approche stratégique de la gestion des ressources humaines on peut considérer la théorie des ressources stratégiques qui offre bien évidemment un support important à l'approche universaliste de la gestion des ressources humaines. Les bouleversements qui ont caractérisé l'économie des dernières décennies ont accru la difficulté pour

les entreprises de mettre en œuvre des stratégies d'affaires reposant sur des variables externes. La théorie des ressources et compétences de Barney (1991) est un cadre théorique largement utilisé pour étudier la compétitivité des entreprises. Selon cette théorie, les ressources et les compétences internes d'une entreprise sont les principaux déterminants de sa performance et de sa capacité à créer et maintenir un avantage concurrentiel durable. Dans le contexte des PME au Cameroun, l'étude de la stimulation ou du développement des talents internes peut être cruciale pour renforcer leur compétitivité sur le marché. En effet, les ressources et les compétences humaines sont souvent les atouts les plus importants pour les petites et moyennes entreprises, qui ne disposent pas toujours des mêmes ressources financières que les grandes entreprises. Dans le monde de l'entreprise, on parle volontiers de pénurie des talents (Manpower group, 2012) ou de guerre des talents (Michaels et al., 2001). Lorsque l'on évoque un talent, il s'agit d'une personne qui, dans l'entreprise a révélé une aptitude remarquable dans un contexte donné. Dejoux et Thévenet (2010) disent que le talent est « une combinaison rare de compétences rares » en matière GRH. Le rôle des dirigeants, des ressources humaines (RH) et des managers de proximité est alors, une fois le professionnel détecté, attiré, sélectionné et recruté, de s'intéresser à son développement et à sa fidélisation au sein même de l'entreprise (Martin, 2014). Ce qui nous amène à formuler la troisième hypothèse de recherche suivante : ***Hypothèse de recherche (HR3) : la Stimulation ou le développement des talents internes au sein de l'entreprise a une influence positive et significative sur la compétitivité des PME au Cameroun.***

Certains chercheurs, qui ont privilégié une approche psychologique de la gestion des ressources humaines, ont établi que la motivation et la satisfaction des travailleurs sont des facteurs pouvant influencer leur comportement et par conséquent, avoir un impact sur la productivité et la rentabilité des entreprises (Huselid et al, 1997). Outre les pratiques associées à la rémunération, des pratiques favorisant les interactions entre les individus et la création de liens à long terme pourront contribuer à stimuler leurs efforts (Kidwell et al, 1993). En ce sens, Fabi, al (1999) rappellent le rôle facilitateur que jouent auprès du personnel les pratiques de communication, de développement des compétences, de participation et de reconnaissance, dans la mise en œuvre de changements organisationnels nécessitant souvent l'adoption de nouvelles attitudes. Plusieurs arguments militent donc en faveur de la perspective universaliste qui voudrait que les pratiques les plus reconnues de gestion des ressources humaines aient un effet positif dans toutes les entreprises où elles sont appliquées. Pfeffer et Veiga (1999) ont soutenu ce point de vue en affirmant que les pratiques de gestion des ressources humaines, peu importe le contexte d'affaires, pourraient aider les entreprises à accroître leur niveau de performance. Les mêmes arguments servent d'ailleurs en bonne partie de fondement théorique aux perspectives de contingence et de configuration utilisées pour analyser la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance. L'approche psychologique de la gestion des ressources humaines développée par Kidwell et al (1993) peut être appliquée pour étudier la valorisation et la rétention des talents au sein des PME au Cameroun, en vue d'accroître leur compétitivité sur le marché. Selon cette approche, la gestion des ressources humaines doit prendre en compte les besoins psychologiques des employés, tels que la reconnaissance, la valorisation, la motivation et le développement personnel. En valorisant les talents et en créant un environnement de travail favorable, les PME peuvent encourager l'engagement et la motivation de leurs employés, ce qui contribue à améliorer leur performance et leur productivité. Ce qui nous permet d'émettre la quatrième hypothèse de recherche suivante :

Hypothèse de recherche (HR4) : la Valorisation ou la rétention des talents au sein de l'entreprise a une influence positive et significative sur la compétitivité des PME au Cameroun.

3 Méthodologie

La méthodologie de recherche consiste en "l'ensemble des démarches et des techniques utilisées pour répondre à une question de recherche spécifique" (Yin, 2018). La méthodologie de recherche est "l'art et la science de la recherche qualitative et quantitative" (Denzin & Lincoln, 2018). Notre étude se veut une recherche scientifique, et comme telle, elle ne saurait se réduire à usage d'une seule méthode scientifique, de façon générale, bien que d'autres approches puissent exister (pires : 1982, 1987), deux grandes orientations méthodologiques en sciences sociales prédominent actuellement, l'une qualitative et l'autre quantitative. La première tente d'apporter une lumière à des domaines exploratoires, alors que la seconde est le plus souvent utilisée dans les études causalistes. Cependant entre les deux démarches méthodologiques, il existe une pléthore d'approches qui combinent des différentes catégories de recherche, il s'agit notamment d'une démarche mixte, utilisant à la fois le qualitatif et le quantitatif. Il est question de la mesure des variables, la collecte des données de notre étude, caractéristiques de l'échantillon de notre étude, résultats de de l'opérationnalité factorielle des dimensions de l'étude, analyse des relations causales par la régression linéaire.

3.1 Modèles de recherche et définition des variables de notre étude

En effet, la population cible de cette étude comprend l'ensemble des petites et moyennes entreprises au Cameroun dans sa globalité. La population accessible est une partie de la population cible sur laquelle le chercheur réalise ses investigations, individus/acteurs ayant accès à des informations stratégiques sur le management des talents et compétitivité au sein des petites et moyennes entreprises rencontrées dans les villes du Cameroun. Pour le cas de ce travail de recherche, nous avons choisi la méthodologie de recherche mixte pour apporter une réponse à notre question de recherche (Thiétart et al. 2003). Notre échantillon est constitué deux cent soixante (260) individus/acteurs ayant accès à des informations stratégiques sur le management des talents et compétitivité au sein des petites et moyennes entreprises rencontrées dans les villes du Cameroun.

Tableau : répartition de la population accessible selon ville d'enquête

Ville	Questionnaires administrés	Questionnaires exploitables	Questionnaires non exploitables (y compris les non réponses du terrain)	Pourcentage Questionnaires exploitables
Bafoussam	23	20	3	7,7
Douala	100	92	8	35,4
Ebolowa	8	6	2	2,3
Yaoundé	154	142	12	54,6
Total	285	260	25	100,0

Source: Auteurs.

3.2 Modèles d'analyse

Un modèle est une représentation d'un ensemble d'hypothèses permettant d'expliquer un phénomène. Compte tenu des objectifs de notre étude, nous allons présenter un modèle du Management des talents et compétitivité des

PME au Cameroun. Ainsi, nous avons : $Y_i = \beta_0 + \sum_{i=1}^n \beta_i X_i + \varepsilon_i$ avec Y_i = la compétitivité des PME au Cameroun, C'est la variable dépendante. X_i = la dimension explicative du modèle, β_0 = constant; β_i = coefficient de régression; ε_i = terme d'erreur. ε_i = le résidu i=indice de l'acteur (i=1...n). Pour mesurer les variables « l'identification des profils en externe susceptibles de correspondre aux postes à pourvoir au sein de l'entreprise », nous avons adopté 15 items empruntés des travaux des auteurs comme Julien Godefroy (2023), (Collings et al., 2018), Kabwe et Tripathi (2020). Pour mesurer les variables « le repérage ou la détection des collaborateurs dotés de talents spécifiques au sein des équipes de travail en interne », nous avons adopté 15 items empruntés des travaux des auteurs comme Grégory Coste (2022), (d'Armagnac et al., 2016). Pour ce qui est de la variable « la Stimulation ou le développement des talents internes au sein de l'entreprise », nous avons adopté 10 items empruntés des travaux des auteurs comme Julien Godefroy (2023), (Martin et al., 2011 ; Mariann & Kristin, 2014 ; Thunnissen et al., 2013). Pour ce qui est de la variable « la Valorisation ou la rétention des talents au sein de l'entreprise », nous avons adopté 15 items empruntés des travaux des auteurs comme Jean-Louis Dietrich, 2023 (2023), (Pregolato et al., 2017). Pour ce qui est de la variable dépendante, « la compétitivité des PME au Cameroun », nous avons adopté 16 items empruntés des travaux des auteurs comme (Talmenssour, 2022), (De Woot & Koenig, 2013), (Zelga, 2017). Tous ces items de la dimension indépendante et dépendante sont appréciés par une échelle de LIKERT à 5 points allant de « 1= Pas du tout d'accord » à « 5 = Tout à fait d'accord ».

4 Résultats et discussion

S'agissant du sexe du répondant/répondante, On constate que sur 260 individus enquêtés, 54,0% répondent par « Masculin » et 46,0% répondent par « Féminin ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, le sexe du répondant/répondante est « Masculin ». S'agissant du Niveau d'étude du répondant/répondante, On constate que sur 260 individus enquêtés, 68,5% répondent par « universitaire » ; 26,9% répondent par « secondaire » et 4,6% répondent par « primaire ». Il ressort qu'en majorité au sein de notre échantillon, le Niveau d'étude du répondant/répondante « universitaire ».

4.1 Résultats de l'opérationnalité factorielle des dimensions de l'étude

Il est question dans cette sous-section de présenter les résultats de l'analyse de la fiabilité des échelles de mesure, analyse de la validité et de la fiabilité des variables et enfin analyse en composante principale de l'étude. La dimension « l'identification des profils en externe susceptibles de correspondre aux postes à pourvoir au sein de l'entreprise » a été étudiée à travers 15 items. Sur ces derniers nous avons opéré une analyse de la cohérence interne qui a montré un résultat satisfaisant. Le coefficient alpha de Cronbach est d'une valeur de 0,848 > 0,7, étant entendu que 0,7 est considérée comme le seuil "acceptable". La dimension « le repérage ou la détection des collaborateurs dotés de talents spécifiques au sein des équipes de travail en interne » a été étudiée à travers 08 items. Sur ces derniers nous avons opéré une analyse de la cohérence interne qui a montré un résultat satisfaisant. Le coefficient alpha de cronbach est d'une valeur de 0,744 > 0,7, étant entendu que 0,7 est considérée comme le seuil "acceptable". La dimension « la Stimulation ou le développement des talents internes au sein de l'entreprise » a été étudiés à travers 10 items. Sur ces derniers nous avons opéré une analyse de la cohérence interne qui a montré un résultat satisfaisant. Le coefficient alpha de cronbach est d'une valeur de 0,834 > 0,7, étant entendu que 0,7 est considérée comme le seuil "acceptable". La dimension « la Valorisation ou la rétention des talents au sein

de l'entreprise » a été étudiés à travers 15 items. Sur ces derniers nous avons opéré une analyse de la cohérence interne qui a montré un résultat satisfaisant. Le coefficient alpha de cronbach est d'une valeur de $0,822 > 0,7$, étant entendu que $0,7$ est considérée comme le seuil "acceptable". La dimension « la compétitivité des PME au Cameroun » a été étudiée à travers 16 items. Sur ces derniers nous avons opéré une analyse de la cohérence interne qui a montré un résultat satisfaisant. Le coefficient alpha de cronbach est d'une valeur de $0,930 > 0,7$, étant entendu que $0,7$ est considérée comme le seuil "acceptable".

Tableau : statistiques de fiabilité

statistiques de fiabilité		
Libellés	alpha de cronbach	nombre d'éléments
l'identification des profils en externe susceptibles de correspondre aux postes à pourvoir au sein de l'entreprise	0,848	15
le repérage ou la détection des collaborateurs dotés de talents spécifiques au sein des équipes de travail en interne	0,744	8
la Stimulation ou le développement des talents internes au sein de l'entreprise	0,834	10
la Valorisation ou la rétention des talents au sein de l'entreprise	0,882	15
la compétitivité des PME au Cameroun	0,930	16

Source: Auteurs.

Le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) est un indice d'adéquation de la solution factorielle qui indique dans quelle mesure les variables retenues représentent un ensemble cohérent et qui permet de constituer alors une mesure adéquate du concept Rong et al. (2020). En règle générale, une valeur de KMO de moins de $0,5$ est inacceptable et d'après la référence de SPSS (Professional statistics) notamment dans le guide utilisateur on a le classement suivant : $0,5$ est misérable, $0,6$ est médiocre, $0,7$ est moyenne, $0,8$ est méritoire, $0,9$ est merveilleuse. Pour la dimension « l'identification des profils en externe susceptibles de correspondre aux postes à pourvoir au sein de l'entreprise », l'analyse de la validité et de la fiabilité montre que le test KMO est satisfaisant en affichant une valeur de $0,788 > 0,7$, ce qui est moyenne. Les résultats montrent aussi que le test de sphéricité de Bartlett est significatif (Khi-deux= 1263,555 ; $P= 0,000$), ce qui signifie que tous les indicateurs de cette dimension sont parfaitement indépendants les uns des autres. Pour la dimension « le repérage ou la détection des collaborateurs dotés de talents spécifiques au sein des équipes de travail en interne », l'analyse de la validité et de la fiabilité montre que le test KMO est satisfaisant en affichant une valeur de $0,738 > 0,7$, ce qui est moyenne. Les résultats montrent aussi que le test de sphéricité de Bartlett est significatif (Khi-deux= 495,768; $P= 0,000$), ce qui signifie que tous les indicateurs de cette dimension sont parfaitement indépendants les uns des autres. Pour la dimension « la Stimulation ou le développement des talents internes au sein de l'entreprise », l'analyse de la validité et de la fiabilité montre que le test KMO est satisfaisant en affichant une valeur de $0,866 > 0,8$, ce qui est méritoire. Les résultats montrent aussi que le test de sphéricité de Bartlett est significatif (Khi-deux= 777,852; $P= 0,000$), ce qui signifie que tous les indicateurs de cette dimension sont parfaitement indépendants les uns des autres. Pour la dimension « la Valorisation ou la rétention des talents au sein de l'entreprise », l'analyse de la validité et de la fiabilité montre que le test KMO est satisfaisant en affichant une valeur de $0,842 > 0,8$, ce qui est méritoire. Les

résultats montrent aussi que le test de sphéricité de Bartlett est significatif (Khi-deux= 1487,584 ; P= 0,000), ce qui signifie que tous les indicateurs de cette dimension sont parfaitement indépendants les uns des autres. Pour la dimension «la compétitivité des PME au Cameroun », l'analyse de la validité et de la fiabilité montre que le test KMO est satisfaisant en affichant une valeur de 0,913>0,9, ce qui est merveilleuse. Les résultats montrent aussi que le test de sphéricité de Bartlett est significatif (Khi-deux= 2345,796 ; P=0,000), ce qui signifie que tous les indicateurs de cette dimension sont parfaitement indépendants les uns des autres.

Tableau : Résultat du test de kaiser-Meyer-Olin (KMO) et test de sphéricité de Bartlett pour les dimensions retenues dans l'étude.

Indice KMO et test de Bartlett pour la dimension «l'identification des profils en externe susceptibles de correspondre aux postes à pourvoir au sein de l'entreprise»		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,788
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1263,555
	ddl	105
	Signification de Bartlett	0,000
Indice KMO et test de Bartlett pour la dimension «le repérage ou la détection des collaborateurs dotés de talents spécifiques au sein des équipes de travail en interne»		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,738
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	495,768
	ddl	28
	Signification de Bartlett	0,000
Indice KMO et test de Bartlett pour la dimension «la Stimulation ou le développement des talents internes au sein de l'entreprise»		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,866
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	777,852
	ddl	45
	Signification de Bartlett	0,000
Indice KMO et test de Bartlett pour la dimension «la Valorisation ou la rétention des talents au sein de l'entreprise»		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,842
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1487,584
	ddl	105
	Signification de Bartlett	0,000
Indice KMO et test de Bartlett pour la dimension «la compétitivité des PME au Cameroun»		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,913
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2345,796
	ddl	120
	Signification de Bartlett	0,000

Source: Auteurs.

4.2 Analyse en composante principale de l'étude

S'agissant de la dimension « l'identification des profils en externe susceptibles de correspondre aux postes à pourvoir au sein de l'entreprise », Les trois premiers axes expliquent 52,900% de la variance totale. S'agissant de la dimension « le repérage ou la détection des collaborateurs dotés de talents spécifiques au sein des équipes de travail en interne », Les 02 premiers axes expliquent 52,455% de la variance totale. S'agissant de la dimension « la Stimulation ou le développement des talents internes au sein de l'entreprise », Les 02 premiers axes expliquent 51,461% de la variance totale. S'agissant de la dimension « la Valorisation ou la rétention des talents au sein de l'entreprise », Les 03 premiers axes expliquent 56,041% de la variance totale. S'agissant de la dimension « la compétitivité des PME au Cameroun », les 03 premiers axes expliquent 57,347% de la variance totale.

Tableau : Variance totale expliquée pour les dimensions des variables de notre recherche

Libellés	Nombre de facteur retenus	Variance totale expliquée (% cumulés)
l'identification des profils en externe susceptibles de correspondre aux postes à pourvoir au sein de l'entreprise	03	52,900%
le repérage ou la détection des collaborateurs dotés de talents spécifiques au sein des équipes de travail en interne	02	52,455%
la Stimulation ou le développement des talents internes au sein de l'entreprise	02	51,461%
la Valorisation ou la rétention des talents au sein de l'entreprise	03	56,041%
la compétitivité des PME au Cameroun	03	57,347%

Source : Auteurs.

4.3 Analyse des relations causales par la régression linéaire

Comme dans notre sortie du logiciel SPSS on a Sig (F)=0,000<0,05 alors globalement la relation statistique entre les variables indépendante et la variable Dépendante « la compétitivité des PME au Cameroun. » est dite significative. Comme R² -ajusté =0,936>0,75 le pourcentage de relation d'entre la variable dépendante la compétitivité des PME au Cameroun et l'ensemble des variables indépendantes est dite forte, ce qui est vérifié par le coefficient de corrélation r=0,969 soit (96,90%) et qui traduit une corrélation forte entre ces variables.

Tableau 6: Coefficients du modèle

Variables					T	Sig T
		paramètre	Coefficients	Ecart type		
IDENTIFICATION	ID1	β_1	+0,039	0,035	0,652	0,515
	ID2	β_2	+0,142	0,125	2,602	0,010
	ID3	β_3	0,147	0,153	2,661	0,008
REPÉRAGE	REP1	β_4	0,253	0,262	4,791	0,000
	REP2	β_5	+0,396	,195	2,028	0,044

STIMULAT ION	STIM1	β_6	+0,108	0,103	1,768	0,078
	STIM2	β_7	+0,075	0,077	1,314	0,190
VALORISATION	VALO1	β_8	+0,134	0,143	2,482	0,014
	VALO2	β_9	+0,139	0,124	2,240	0,026
	VALO3	β_{10}	-0,104	-0,099	-1,682	0,094
Nombre d'observation n=260 ; DDL= degré de liberté =10 ; F=382,898						
Significativité de la statistique de Fisher (F) (Sig)= 0,000						
Coefficient de corrélation et de détermination R= 0,969 et R^2 -ajusté = 0,936						

Source : Auteurs.

Au sujet de la pertinence et de la variabilité expliquée de notre modèle, on peut dire que la relation statistique entre les variables indépendante et la variable Dépendante «la compétitivité des PME au Cameroun » se présente comme suit :

D'après les résultats que nous avons obtenus dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la variable dépendante du modèle «la compétitivité des PME au Cameroun» est plus expliquée par les variables de la dimension 1 qui est «l'identification des profils en externe susceptibles de correspondre aux postes à pourvoir au sein de l'entreprise» suivant: utilise des réseaux sociaux professionnels pour chercher des profils correspondants aux postes à pourvoir(X1) car le coefficient associé à cette variable est positif et vaut ($\beta =+0,039$); diffusion des offres d'emploi sur les plateformes de recrutement en ligne et dans les réseaux professionnels par l'entreprise (X2) car le coefficient associé à cette variable est positif et vaut ($\beta =+0,142$) ; Mise en place de programmes de stage pour identifier et former des futurs collaborateurs par l'entreprise (X3) car le coefficient associé à cette variable est positif et vaut ($\beta =+0,147$) pour un seuil de significativité de 5%. ***Ce qui confirme notre hypothèse de recherche H1, selon laquelle, l'identification des profils en externe susceptibles de correspondre aux postes à pourvoir au sein de l'entreprise a une influence positive et significative sur la compétitivité des PME au Cameroun.***

D'après les résultats que nous avons obtenus dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la variable dépendante du modèle «la compétitivité des PME au Cameroun.» est plus expliquée par les variables de la dimension 2 qui est «le repérage ou la détection des collaborateurs dotés de talents spécifiques au sein des équipes de travail en interne» suivant: encouragement de la collaboration et l'échange d'expérience entre les collaborateurs afin de mettre en lumière les talents cachés au sein des équipes par l'entreprise (X4) car le coefficient associé à cette variable est positif et vaut ($\beta =+0,253$); Promotion d'une culture d'innovation et d'expérimentation au sein de l'entreprise, pour encourager les collaborateurs à mettre en avant leurs talents spécifiques par l'entreprise (X5) car le coefficient associé à cette variable est positif et vaut ($\beta =+0,396$) pour un seuil de significativité de 5%. ***Ce qui confirme notre hypothèse de recherche H2, selon laquelle, le repérage ou la détection des collaborateurs dotés de talents spécifiques au sein des équipes de travail en interne a une influence positive et significative sur la compétitivité des PME au Cameroun.***

D'après les résultats que nous avons obtenus dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la variable dépendante du modèle «la compétitivité des PME au Cameroun.» est plus expliquée par les variables de la dimension 3 qui est

«la Stimulation ou le développement des talents internes au sein de l'entreprise» suivant: organisation des concours internes ou de challenges pour stimuler la créativité et l'innovation des employés par l'entreprise (X6) car le coefficient associé à cette variable est positif et vaut ($\beta = +0,108$); promotion de la mobilité interne pour permettre aux employés de développer de nouvelles compétences et d'explorer différents domaines au sein de l'entreprise (X7) car le coefficient associé à cette variable est positif et vaut ($\beta = +0,075$) pour un seuil de significativité de 5%. ***Ce qui confirme notre hypothèse de recherche H3, selon laquelle, la Stimulation ou le développement des talents internes au sein de l'entreprise a une influence positive et significative sur la compétitivité des PME au Cameroun.***

D'après les résultats que nous avons obtenus dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la variable dépendante du modèle «la compétitivité des PME au Cameroun.» est plus expliquée par les variables de la dimension 4 qui est «la Valorisation ou la rétention des talents au sein de l'entreprise» suivant: proposition des postes attractifs à travers des avantages sociaux tels : la protection sociale et la flexibilité du travail par l'entreprise (X6) car le coefficient associé à cette variable est positif et vaut ($\beta = +0,134$); diffusion régulièrement des enquêtes QVCT (Qualité de vie et Conditions de travail), afin de déceler les principales attentes et insatisfactions des salariés par l'entreprise (X7) car le coefficient associé à cette variable est positif et vaut ($\beta = +0,139$) pour un seuil de significativité de 5%. ***Ce qui confirme notre hypothèse de recherche H4, selon laquelle, la Valorisation ou la rétention des talents au sein de l'entreprise a une influence positive et significative sur la compétitivité des PME au Cameroun.***

D'après les résultats que nous avons obtenus dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la variable dépendante du modèle «la compétitivité des PME au Cameroun» est moins expliquée par la variables de la dimension 4 qui est «la Valorisation ou la rétention des talents au sein de l'entreprise» suivant: Favorisation de la compréhension de la personnalité, des attentes et des freins de ses collaborateurs afin de pouvoir identifier les leviers qui les pousseront à agir par l'entreprise (X6) car le coefficient associé à cette variable est négatif et vaut ($\beta = -0,104$); pour un seuil de significativité de 5%. Ce qui nuance notre hypothèse de recherche H4.

4.4 Discussion des résultats de l'étude

D'après le premier résultat, le repérage ou la détection des collaborateurs dotés de talents spécifiques au sein des équipes de travail en interne a une influence positive et significative sur la compétitivité des PME au Cameroun. Ce premier résultat va dans le même sens que les travaux de Ben BOUBAKARY et Doumagay Donatienne MOSKOLAÏ (2019) au Cameroun, en effet, Dans leur Travaux, dont le thème porte sur « contribution de l'innovation managériale a la performance des pme en Afrique : le cas du Cameroun », les enseignants chercheurs Ben BOUBAKARY Doumagay Donatienne MOSKOLAÏ (2019) au Cameroun montrent que l'innovation managériale est positivement associée à la performance globale des PME.

Ces résultats sont similaires à ceux obtenus par un certain nombre d'auteurs, notamment ceux de Van Auken et al. (2008), Birkinshaw et al. (2008), Damanpour et al. (2009), Walker, Damanpour et Devece (2010), Alzuod et Kharabsheh (2015) et Maalej et Amami (2016), dans leur étude visant à appréhender l'influence de l'innovation managériale sur la performance des entreprises. Ainsi, l'adoption de nouvelles pratiques de gestion innovantes et le changement dans la structure organisationnelle au sein des PME améliorent leur performance globale. Cela confirme une fois de plus le rôle joué par l'innovation dans la création de valeur et l'amélioration de la performance des entreprises. En conséquence, les PME camerounaises peuvent améliorer leur performance globale grâce la

mise en œuvre de nouvelles pratiques, méthodes ou techniques de gestion, de nouvelles idées et structure organisationnelle. Toutefois, contrairement aux travaux antérieurs qui ont appréhendé la performance sous l'angle financier ou organisationnel, dans le cadre de cette étude, nous l'avons apprécié sous l'angle global. Les différences observées sur les coefficients de régression comparativement aux travaux antérieurs peuvent être attribuées aux indicateurs de performance utilisés, mais aussi à l'effet de la taille de l'échantillon.

Leur étude a également trouvé deux dimensions de l'innovation managériale (pratiques de gestion et structures organisationnelles) ayant une influence positive et significative sur la performance des entreprises, contrairement aux travaux antérieurs qui en ont trouvé trois (pratiques de gestion, processus de gestion et structures organisationnelles) (Alzuod et Kharabsheh, 2015). Cette différence peut s'expliquer par la nature, la qualité et le nombre d'items utilisés pour appréhender l'innovation managériale. En effet, Alzuod et Kharabsheh (2015) ont utilisé quinze items pour mesurer ce concept, contrairement à nous qui n'en avons utilisés que neuf.

Arrivé au terme de leur étude qui avait pour objectif d'analyser l'influence de l'innovation managériale sur la performance des PME au Cameroun, ces enseignants chercheurs ont eu la certitude que l'innovation managériale, comme la présente la plupart de la littérature, est un levier de performance dans la mesure où, elle permet de mettre en œuvre de nouvelles pratiques de gestion qui, jusqu'alors sont peu ou pas explorées par l'entreprise et qui permettent d'augmenter la part de marché, l'efficacité de la production, les résultats nets et, par ricochet, d'améliorer la performance globale de l'entreprise..

Leurs analyses empiriques ont montré que, en contexte camerounais, l'innovation managériale est bidimensionnelle (innovation dans les pratiques de gestion et innovation dans la structure organisationnelle) et la combinaison de ces différentes dimensions a un effet positif et significatif sur la performance des PME au Cameroun. Cette aptitude des PME à développer une innovation managériale constitue donc une force interne produisant le changement dans l'entreprise, facilitant l'adaptation de l'entreprise à l'environnement externe et augmentant l'efficacité et l'efficacité des processus internes. C'est ce qui se traduit par la mise en œuvre de nouveaux produits, services ou processus technologiques qui ont une grande influence sur les performances des PME.

D'après le deuxième résultat, l'identification des profils en externe susceptibles de correspondre aux postes à pourvoir au sein de l'entreprise a une influence positive et significative sur la compétitivité des PME au Cameroun. Ce deuxième résultat se rapproche des travaux de Pascale Desrumaux-Zagrodnicki et Czeslaw Zagrodnicki (2003) en Pologne. En effet, Pascale Desrumaux-Zagrodnicki et Czeslaw Zagrodnicki (2003) ont mené une étude sur Logiques économiques, subjectives et objectives de recrutement : Une analyse sur 313 candidats embauchés ou éliminés dans une multinationale du secteur industriel. L'objectif des auteurs était de mesurer l'impact de ces logiques sur les décisions de recrutement. Pour mesurer l'impact de ces logiques sur les décisions de recrutement, l'analyse a porté sur 313 candidats comme mentionné ci-haut à des postes d'agents de production ayant postulé en 1998 et en 1999 dans une entreprise multinationale du secteur industriel.

Deux cent trois candidats ont fait l'objet d'un refus et 110 candidats ont été recrutés. En usant de la comparaison de la statistique de Khi deux et de l'analyse factorielle, les auteurs sont arrivés aux conclusions suivantes ; Les facteurs influençant significativement la décision d'embaucher ou de reléguer les candidats à l'emploi confirment l'intervention de plusieurs logiques. Parmi les variables concourant à la logique économique, le diplôme a un effet significatif. En outre, si la moyenne d'âge ne diffère pas réellement entre les embauchés et les refusés, ceci est lié au profil général des candidats, âgés de moins de 30 ans pour la plupart.

En ce qui concerne la logique objective, les résultats aux tests sont déterminants pour l'embauche et les candidats recrutés ont des notes significativement meilleures que les candidats refusés. En outre, il faut bénéficier d'un pronostic d'adaptation égal ou supérieur à 3 sur une échelle de 5 pour être embauché. La logique subjective est également présente. Être enfant du personnel X a un poids indéniable sur l'embauche, mais encore faut-il que les parents bénéficient d'une appréciation favorable. En outre, l'entretien est également déterminant puisque l'avis défavorable ou réservé est éliminatoire.

Les trois logiques semblent bien à l'œuvre et des analyses factorielles multiples vont permettre de mesurer le poids de chacune de ces variables sur les facteurs de cette analyse factorielle révèle que la logique objective prévaut sur les logiques subjectives et économiques.

Et aussi des Travaux de Denis Fougère et Julien Pouget (2003) en France, en effet, Denis Fougère et Julien Pouget (2003), ont mené une étude sur les déterminants économiques de l'entrée dans la fonction publique pour le cas de la France. Pour les auteurs, l'importance du secteur public ainsi que les mécanismes institutionnels spécifiques qui le régissent (Concours à l'entrée, sécurité de l'emploi) justifient une étude de ce type. Les auteurs ont utilisé les données issues d'un échantillon de 6482 individus.

A l'aide de l'estimation d'un modèle simple de choix d'activité et d'une équation de réussite au concours, ils concluent que le niveau d'éducation est plus déterminant pour l'accès aux emplois du secteur public que pour l'accès aux emplois du secteur privé, mais que les écarts de salaires liés à l'éducation sont plus faibles dans le secteur public. Le fait d'avoir un père salarié du public accroît significativement les chances d'accès à l'emploi public. La probabilité de se porter candidat à l'entrée dans la fonction publique est très élevée pour les femmes et pour les moins diplômés.

Pour ces catégories, ce résultat s'explique par un fort risque de chômage mais plus encore par un salaire de début de carrière moins attractif dans le secteur privé. Cette probabilité de candidature est restée à un niveau très élevé au cours des années 1990 pour les moins diplômés, tandis qu'elle a suivi le cycle macroéconomique pour les diplômés du supérieur. Les concours sont plus sélectifs en période de mauvaise conjoncture économique : paradoxalement, ils permettent à l'Etat de sélectionner de meilleurs candidats lorsque le chômage est plus élevé. Les résultats ont également montré que l'âge le sexe, le niveau d'étude, le milieu d'origine déterminent significativement la réussite au concours dans le secteur privé.

A ces variables ajouter le fait qu'on ait un père travaillant dans la fonction publique détermine la réussite au concours dans le secteur public et Cal (1994), (Dondi et al, 2000), (Ichniowsky et al, 1997). En effet, Les résultats retrouvés dans la littérature empirique semblent d'ailleurs démontrer la pertinence des deux conceptions théoriques à savoir la GRH et l'efficacité de la firme. À preuve, certaines études ont pu démontrer les effets positifs engendrés par l'introduction de certaines pratiques « performantes » de GRH sur l'efficacité financière de la firme.

Par exemple, l'étude menée par Delery et Doty (1996) a permis de conclure que les pratiques de partage des profits, de protection de l'emploi et d'évaluation du rendement des employés constituent d'importants déterminants de l'efficacité financière des banques américaines. Dans le même sens, l'étude de Stephen et al (1995) réalisée auprès de grandes entreprises syndiquées canadiennes démontre également une importante relation entre les pratiques visant la protection de l'emploi, les programmes de qualité de vie au travail et le niveau de profitabilité de ces dernières. D'autres études ont également obtenu des résultats similaires.

L'étude menée par Huselid et al. (1997) auprès d'entreprises américaines, présente une relation significative entre d'une part, l'investissement réalisé dans certaines pratiques RH dont notamment les pratiques d'évaluation du

rendement, de rémunération et de gestion des carrières et d'autre part, l'accroissement de l'avoir des actionnaires. Par ailleurs, Barette et al (1997), dans une étude comprenant 80 entreprises du secteur de la haute technologie, prouvent l'existence d'une relation entre l'accroissement de l'efficacité financière de ces firmes et la présence de certaines activités RH dont les activités de rémunération et d'évaluation du rendement.

L'impact des pratiques de RH fut aussi validé avec succès sur d'autres paramètres organisationnels. À cet effet, la recherche menée par Welbourne et al (1996) démontre également une relation hautement significative entre le taux de survie d'entreprises nouvellement inscrites en bourse et l'introduction de pratiques RH, essentiellement celles ayant trait aux politiques de rémunération incitative.

De plus, Guérin, Wils et al (1997) conclurent aussi que l'introduction de pratiques axées sur la participation et la communication avait pour effet de réduire substantiellement le niveau d'insatisfaction au travail d'employés professionnels syndiqués. Dans la même voie, Berg (1999) démontre que le niveau de satisfaction des employés américains du secteur de l'acier est aussi fortement relié à la présence de pratiques RH telles que les groupes autonomes de travail, la formation et la multiplication des canaux de communication.

D'autres recherches ont, quant à elles, mesuré l'effet des pratiques « performantes » de GRH en utilisant, cette fois ci, plusieurs critères de performance organisationnelle. Entre autres, prouvent l'existence d'une relation significative entre la participation des employés, la rémunération incitative et l'amélioration de certains indicateurs de performance tels que le climat social et la productivité organisationnelle. De la même façon, Batt et al (1995) démontrent que les organisations plus participatives et plus flexibles peuvent compter sur des employés plus satisfaits et plus engagés, mais montrent également une qualité de produit supérieure aux entreprises réputées plus traditionnelles.

Enfin, Huselid (1995), tout comme Huselid, al (1997), prouvent l'existence d'une importante relation entre le niveau d'investissement atteint dans certaines innovations RH et divers critères de performance comme le taux de roulement, le niveau de productivité et la valeur économique de la firme. Toutefois, en dépit de résultats encourageants, une série de questionnements, principalement d'ordre méthodologique, continuent de miner la portée de ces études (Gerhart, 1999).

Gibert et Charpentier ajoutent aussi que la recherche en gestion a produit une somme considérable de travaux portant sur le lien entre ressources humaines et performances.

L'étude Charpentier et al (2003) dresse un panorama de ces études empiriques en s'appuyant sur près de 180 résultats de recherche parus depuis la fin des années 1970. Les auteurs examinent tour à tour les études se concentrant sur une pratique de GRH particulière⁵ (approche unidimensionnelle) et celles s'intéressant à des systèmes de pratiques (approche pluridimensionnelle).

Dans la première perspective, les résultats sont parfois mitigés, voire contradictoires. À titre d'illustration, dans le domaine de la rémunération, certaines recherches montrent que l'actionnariat salarié a une influence positive sur la performance organisationnelle (Conte et al, 1995), tandis que d'autres concluent à un effet négatif (Dondi et al, 2000). Malgré ce contre-exemple, une majorité de relations positives sont mises à jour. Elles sont toutefois à resituer dans un contexte particulier prenant en compte les spécificités de l'organisation et son environnement.

Dans la seconde approche, les résultats, beaucoup moins nombreux, sont convergents : toutes les études adoptant une posture pluridimensionnelle concluent à une influence positive des systèmes de pratiques de GRH sur la performance économique et financière de l'entreprise (Ichniowsky et al, 1997).

Néanmoins, sur l'ensemble des travaux, rares sont ceux ayant mis en place une méthodologie de recherche permettant de statuer sur la nature de la relation : corrélation n'a jamais signifié causalité et si le caractère répétitif de ces corrélations, comme nous le fait remarquer Le Louarn (2004), est tout de même intrigant, il ne pourra pas nous apporter davantage que de fortes présomptions.

D'après le quatrième résultat, la valorisation ou la rétention des talents au sein de l'entreprise a une influence positive et significative sur la compétitivité des PME au Cameroun. Ce quatrième résultat se rapproche des travaux de (Hounkou, 2006), (Terpestra et al, 1993), Welbourne et Cyr (1999), Allouche et al (2004), (Terpestra et al, 1993), par Chrétien et al (2005), en effet, Une lecture de la littérature existante sur la relation GRH et performance, permet de se rendre compte de la grande diversité des résultats qui est sans doute liée à des choix méthodologiques et en particulier à la question de la conceptualisation de la notion de performance. Ces études sont regroupées en deux approches : l'approche unidimensionnelle et l'approche pluridimensionnelle (Hounkou, 2006).

Les études s'inscrivant dans l'approche unidimensionnelle, ont étudié l'effet des diverses pratiques prises individuellement sur différents indicateurs de la performance. Ainsi De Kok (2002), en examinant la pratique de la formation, constate une relation positive entre l'importance des ressources consacrées à la gestion des activités de formation et leur importance sur la productivité. De leur côté, Welbourne et Cyr (1999) ont montré qu'un programme d'accès à la propriété exerce un impact positif sur la performance financière des entreprises lorsqu'il est étendu à tous les employés. Ces conclusions rejoignent celles de Allouche et al (2004) qui ont dressé un panorama des études empiriques sur la relation GRH et performance en s'appuyant sur près de 180 résultats de recherches parus depuis la fin des années 1970. De l'analyse des études unidimensionnelles recensées, les auteurs arrivent à la conclusion que les pratiques de GRH telles que la formation et la rémunération, ayant pour effet le développement des ressources humaines, sont reliées positivement à la performance.

Les études épousant l'approche pluridimensionnelle, ont étudié l'effet de plusieurs pratiques de GRH prises ensemble sur différents indicateurs de performance. Cette approche a vu le développement de trois perspectives, que Delery et Doty (1996) ont désigné par les appellations « universaliste », « contingentiel » et « configurationnel ». La perspective « universaliste » voudrait que les pratiques les plus reconnues de GRH aient un effet positif chaque fois qu'on les applique. Suivant cette approche, le simple fait d'appliquer une ou plusieurs pratiques de GRH pourrait influencer directement la performance de l'entreprise.

Ainsi, certains auteurs ont trouvé une relation positive entre l'application de pratiques de sélection et de recrutement et la performance financière des entreprises (Terpestra et al, 1993). Mesurant l'effet de certaines pratiques telles que la diffusion de l'information, la formation, l'évaluation du rendement et le recrutement, Lacoursiere, cité par Chrétien et al (2005), conclut qu'il existe une relation positive entre le développement de ces pratiques et la performance des entreprises notamment la croissance des ventes, la productivité et le rendement de l'actif.

La perspective de « contingence », nuance celle dite universaliste et suggère que les pratiques de GRH, pour être efficaces doivent s'aligner avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation, particulièrement avec la stratégie Delery et al, (1996). Selon cette perspective, une entreprise sera plus efficace si elle adopte les pratiques appropriées pour sa stratégie de développement. Les études ayant cherché à établir une relation entre les pratiques Individuelles de GRH, leur alignement avec la stratégie de l'entreprise et la performance sont rares. Toutefois, nous pouvons mentionner l'étude de Rajagopalan (1997) qui a établi une relation positive entre le mode de rémunération des gestionnaires, la stratégie d'affaires et la performance financière des entreprises.

Le modèle configurationnel, quant à lui s'attache à mettre en valeur des ensembles de pratiques plutôt que des pratiques individuelles (Doty, Glick et al, 1993). Suivant cette approche, précisent les auteurs, les pratiques de GRH auraient un effet synergique entre elles. Les résultats de cette approche aboutissent à des conclusions relativement homogènes (Allouche et al, op.cit.) : le système de pratiques de gestion des ressources humaines, de type innovatif, basé sur l'engagement des salariés, apparaît comme positivement lié à la performance de l'entreprise.

4.5 Complément de notre recherche quantitative : quelques éléments fournis par le guide d'entretien

Il est question de la présentation des états des lieux sur le guide d'entretien administré auprès de quelques personnels ressources (ayant un poste de responsabilité) au sein des PME au Cameroun.

4.5.1 Les stratégies disponibles dans le processus de management des talents au sein de l'entreprise actuellement.

S'agissant des stratégies disponibles dans le processus de management des talents au sein de l'entreprise actuellement, il ressort que :

« Actuellement, les stratégies disponibles dans le processus de management des talents au sein de notre entreprise comprennent : Identification des talents : nous mettons en place des outils d'évaluation pour repérer les collaborateurs ayant un fort potentiel et des compétences uniques. Développement des compétences : nous offrons des formations et des opportunités d'apprentissage pour aider nos employés à développer leurs compétences et à progresser dans leur carrière. Gestion de la performance : nous évaluons régulièrement la performance de nos collaborateurs et leur fournissons un feedback constructif pour les aider à s'améliorer. Mobilité interne : nous encourageons la mobilité interne en offrant des opportunités de rotation des postes et de développement de carrière au sein de l'entreprise. Reconnaissance et rétention des talents : nous mettons en place des programmes de reconnaissance et de récompenses pour valoriser les performances exceptionnelles et fidéliser nos talents. Succession planning : nous identifions et préparons les collaborateurs à fort potentiel pour occuper des postes clés au sein de l'entreprise à l'avenir. Ces stratégies visent à attirer, retenir et développer les meilleurs talents au sein de notre entreprise et à les aider à atteindre leur plein potentiel. ». (Essentiel des réponses des répondants du terrain).

Et pour d'autre,

« Il existe plusieurs stratégies disponibles dans le processus de management des talents au sein de notre entreprise actuellement. Certaines de ces stratégies comprennent : Un recrutement sélectif, Des formations et développement, Reconnaissance et récompenses, Primes des plus talentueux. Identification des talents : Nous identifions les individus ayant un fort potentiel de leadership et de croissance au sein de l'entreprise. Formation et développement : Nous proposons des programmes de formation et de développement sur mesure pour nos employés afin de les aider à développer leurs compétences et à atteindre leur plein potentiel. Gestion de la performance : Nous avons mis en place un système de gestion de la performance qui permet de fixer des objectifs clairs, d'évaluer régulièrement les performances et de fournir des feedbacks constructifs. Mobilité interne : Nous encourageons la mobilité interne des talents au sein de l'entreprise afin de favoriser le développement de carrière et de créer des opportunités de croissance pour nos employés. Programmes de reconnaissance et de récompenses : Nous récompensons et reconnaissons les performances exceptionnelles des talents au sein de l'entreprise. Collaboration avec les équipes : Nous encourageons la collaboration et l'échange de connaissances entre les différentes équipes pour favoriser l'innovation et la créativité. ». (Essentiel des réponses des répondants du terrain).

4.5.2 Les difficultés auxquels l'entreprise fait face au quotidien lors de la conduite des pratiques liées au management des talents

Au sujet des difficultés auxquelles l'entreprise fait face au quotidien lors de la conduite des pratiques liées au management des talents, il ressort : « Certaines difficultés auxquelles je fais face au quotidien lors de la conduite des pratiques liées au management des talents au sein de mon entreprise actuellement incluent : Identifier et attirer les bons talents : Il peut être difficile de trouver les candidats qualifiés et motivés pour pourvoir les postes vacants au sein de l'entreprise. Développer et retenir les talents existants : Il est parfois compliqué de mettre en place des programmes de développement et de rétention efficaces pour permettre aux employés talentueux de progresser au sein de l'entreprise. Gérer la diversité des talents : La gestion des talents implique souvent de composer avec une diversité de compétences, de personnalités et de besoins individuels, ce qui peut être complexe à gérer. Mesurer l'impact des pratiques de management des talents : Il est parfois difficile de quantifier les résultats des pratiques de gestion des talents et de déterminer leur impact sur la performance globale de l'entreprise. Impliquer les managers et les collaborateurs : Il peut être compliqué d'impliquer pleinement les managers et les collaborateurs dans les pratiques de gestion des talents, surtout si ces derniers ne voient pas toujours leur importance ou leur bénéfice direct. En surmontant ces défis et en mettant en place des stratégies adaptées, je suis convaincu que nous pourrions maximiser le potentiel des talents au sein de notre entreprise et contribuer à sa croissance et à sa réussite à long terme. ». (Essentiel des réponses des répondants du terrain).

Et pour d'autre

« Identifier les talents cachés : il peut être difficile de repérer les talents cachés au sein de l'entreprise, notamment ceux qui ne sont pas forcément mis en avant ou qui ne s'expriment pas de manière évidente. Gérer les résistances au changement : certains collaborateurs peuvent être réticents à changer leurs habitudes ou à accepter de nouvelles responsabilités liées à leur talent. Il est important de savoir comment gérer ces résistances de manière constructive. Développer des plans de développement individuel : il est parfois complexe de mettre en place des plans de développement individuel pour chaque talent identifié au sein de l'entreprise. Cela nécessite du temps et des ressources pour accompagner chaque collaborateur dans son évolution. Mesurer l'impact des actions mises en place : il peut être difficile de mesurer de manière précise l'impact des actions de management des talents sur la performance globale de l'entreprise. Il est donc important d'établir des indicateurs de suivi pertinents pour évaluer l'efficacité des pratiques mises en place. Faire face à la concurrence pour attirer et retenir les talents : dans un marché du travail de plus en plus compétitif, il peut être difficile pour une entreprise de se démarquer et d'attirer les meilleurs talents. Il est donc essentiel de développer une marque employeur forte et de proposer des avantages compétitifs pour fidéliser ses collaborateurs talentueux. » (Essentiel des réponses des répondants du terrain).

5 Conclusion

En conclusion, le management des talents est un élément crucial pour accroître la compétitivité des PME au Cameroun. En favorisant l'identification, le recrutement, le développement et la rétention des talents, les entreprises peuvent bénéficier d'une main-d'œuvre compétente et motivée, capable d'innover, de créer de la valeur et de répondre aux besoins changeants du marché. Les PME qui mettent en place une stratégie de gestion des talents adaptée peuvent non seulement attirer les meilleurs profils, mais également les fidéliser et les faire progresser au sein de l'entreprise. Cela leur permet de se démarquer de la concurrence, de gagner en productivité et en rentabilité, et de garantir leur pérennité sur le long terme. Les PME qui investissent dans le management des

talents bénéficient d'une meilleure productivité, d'une plus grande capacité d'innovation et d'une plus grande réactivité aux fluctuations du marché. Elles sont également mieux armées pour faire face à la concurrence et pour saisir les opportunités de croissance. Il est donc primordial que les dirigeants des PME camerounaises accordent une attention particulière au management des talents et investissent dans des politiques et des pratiques RH innovantes. En outre, les pouvoirs publics et les acteurs du développement économique devraient également soutenir les entreprises dans cette démarche, en leur offrant des formations, des outils et des incitations pour favoriser la gestion efficace des talents. Il est donc nécessaire pour les PME au Cameroun de reconnaître l'importance stratégique du management des talents et d'investir dans des programmes de formation, de développement et de fidélisation de leurs collaborateurs. En mettant en place une politique RH basée sur la valorisation des compétences et des talents, les PME pourront renforcer leur position sur le marché et contribuer de manière significative au développement économique du pays. Le management des talents est un levier indispensable pour renforcer la compétitivité des PME au Cameroun et les aider à relever les défis de la mondialisation et de l'économie numérique. En misant sur leurs collaborateurs et en valorisant leurs compétences et leur engagement, ces entreprises pourront pleinement exprimer leur potentiel et contribuer activement à la croissance et au développement durable de l'économie camerounaise.

REFERENCES

- [1] Alexandre Pachulski, 2010 ; La Gestion Des Talents Dans L'entreprise, Studyrama, Focus Rh, 9782759009381
- [2] Guillaume Ladrix, 2021 ; La Gestion Des Talents, Un Levier D'attractivité Et Un Gage De Fidélisation, Soins Cadres, N°129
- [3] J.W. Boudreau Et P.M. Ramstad. (2007) ; *Au-Delà Des Rh : La Nouvelle Science Du Capital Humain* .Boston : Harvard Business School Press; Human Resources Management.
- [4] Jean-Marie Peretti, 2009, Gestion Des Ressources Humaines, Vuibert, Dyna'sup, 978-2-7117-7783-9
- [5] Morgan, H. And D. Jardin, 2010. Hr+Od= Integrated Talent Management As A Management. In: Network, R. D. (Ed). Od Practioner, 42.
- [6] Sophie D'armagnac, Alain Klarsfeld Et Claude Martignon (2016); La Gestion Des Talents : Définitions, Modèles, Pratiques D'entreprises ; @Grh N°20 ; [10.3917/Grh.157.0009](https://doi.org/10.3917/Grh.157.0009)