



ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS
 aspen institute

CE QUE NOUS SAVONS AU SUJET DE

La Gestion des Talents dans les Petites Entreprises en Croissance

En résumant les données probantes existantes

Novembre 2021

Soutien de



À propos de l'ANDE

L'**Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE)** est un réseau mondial d'organisations qui stimulent l'esprit d'entreprise dans les économies en voie de développement. Les membres de l'ANDE fournissent des services essentiels de soutien financier, éducatif et commercial aux petites entreprises en croissance (PEC), en partant du principe que les PEC sont créatrices d'emplois, qu'elles encouragent la croissance économique à long terme et présentent des avantages environnementaux et sociaux.

En tant que porte-parole mondial du secteur des PECs, ANDE est convaincue que ces dernières constituent un outil puissant, mais sous-exploité, lorsqu'il s'agit de relever les défis sociaux et environnementaux. Depuis 2009, nous sommes devenus un réseau de confiance comptant près de 300 collaborateurs actifs dans presque toutes les économies en développement. ANDE développe le champ des connaissances, mobilise les ressources et met en relation les institutions qui soutiennent les petits entrepreneurs qui œuvrent pour une prospérité inclusive dans le monde en développement. ANDE fait partie de l'Aspen Institute, une organisation mondiale à but non lucratif engagée dans la réalisation d'une société libre, juste et équitable.

À propos des Synthèses de Données Probantes d'ANDE

Ce rapport fait partie d'une série de synthèses de données probantes produites par l'ANDE et résumant les recherches existantes sur des sujets pertinents au secteur des petites entreprises en croissance (PEC).¹ Ces synthèses sont destinées à servir de ressource aux professionnels afin de leur permettre de se mettre rapidement à jour sur la documentation concernant des sujets tels que les écosystèmes entrepreneuriaux, la gestion des talents et la qualité des emplois. Pour lire les autres synthèses de données probantes et accéder aux ressources citées dans ce rapport, rendez-vous sur le site www.andeglobal.org/knowledge-hub.

¹ Les petites entreprises en croissance (PEC) sont définies par l'ANDE comme étant des entreprises commercialement viables comptant entre 5 et 250 employés et ayant un potentiel et une ambition de croissance importants. En général, les PECs sont en quête d'un capital de croissance de 20 000 à 2 millions de dollars.

Auteurs et Remerciements

Abigayle Davidson, Responsable de Recherche, ANDE

Victoria Hume, Analyste de Recherche, ANDE

Matthew Guttentag, Directeur de Recherche et d'Impact, ANDE

Soutien pour ce Rapport

Le Partenariat Mondial pour la Croissance Inclusive : Construire l'Écosystème de Soutien au PEC pour 2020 et Au-delà

Ce rapport a été conçu pour synthétiser les données probantes existantes sur la gestion des talents au sein des petites entreprises en croissance. Au moment où ce rapport est élaboré et publié, le monde est toujours confronté à la pandémie du COVID-19. Les systèmes de soutien aux entrepreneurs seront plus que jamais indispensables dans la mesure où les PECs, les organisations de développement des compétences et les investisseurs sont tous confrontés à des vents sociaux et économiques contraires.

L'ANDE est ravie de se joindre à une série de programmes dans le cadre du Partenariat Mondial pour la Croissance Inclusive (PMCI), une collaboration entre l'Aspen Institute et le Mastercard Center for Inclusive Growth. Le Partenariat Mondial pour la Croissance Inclusive (PMCI) est une initiative pluriannuelle qui combine l'expertise et les réseaux de l'Institut et du Centre pour aborder les inégalités de revenus et d'informations à travers le prisme de la croissance inclusive.

Dans le cadre de ce partenariat, l'ANDE cartographie les écosystèmes entrepreneuriaux dans les économies en développement, organise une série de réunions et de campagnes de communication pour souligner les besoins des PECs ainsi que celles qui demeurent des potentiels sur ces marchés, et mène une recherche approfondie sur la façon dont ces dernières et leurs partenaires font face à la crise du COVID-19. Ce rapport s'inscrit dans le cadre de cet effort.

Table des Matières

Introduction et Points Clés.....	5
Comprendre la Gestion des Talents dans les PME.....	7
Contraintes liées à la Gestion des Talents dans les PME.....	9
Les Meilleures Approches concernant la Gestion des Talents dans les PME.....	11
Conclusion et Invitation à Poursuivre la Recherche.....	14

Introduction et Points Clés

Le développement et le maintien d'une main-d'œuvre performante est une composante essentielle de la survie et de la croissance des entreprises.

L'étude de la gestion des ressources humaines (RH) est bien développée dans la littérature sur la gestion des affaires ; toutefois, au cours des deux dernières décennies, les chercheurs se sont concentrés sur le concept de « gestion des talents », qui met l'accent sur la contribution d'individus très talentueux à la croissance de l'entreprise.

L'expression « gestion des talents » peut être définie de différentes manières, mais en général, elle fait référence aux processus d'une entreprise visant à recruter, développer et conserver les employés dont les fonctions offrent le meilleur potentiel permettant de renforcer les avantages concurrentiels d'une entreprise.² L'accent est également mis sur la préparation du personnel existant à évoluer vers ces rôles et sur l'adoption d'un système RH qui favorise la progression des titulaires et leur engagement envers l'organisation.³ Alors que, traditionnellement, les pratiques RH sont cloisonnées dans différents départements (par exemple, le recrutement, la gestion des performances, la rémunération), la gestion des talents regroupe ces fonctions d'une manière qui s'aligne sur la stratégie de l'entreprise et qui peut être mesurée par rapport aux performances de l'entreprise.⁴ Essentiellement, la gestion des talents est une approche qui fait passer les RH de l'« administratif » au « stratégique ».

La plupart des recherches sur les RH et les talents se concentrent sur les grandes multinationales, et très peu d'études examinent ces questions du point de vue des petites et moyennes entreprises (PME),⁵ et encore moins de celles des économies en développement. Compte tenu du rôle important que jouent les PME dans le développement économique, la compréhension des méthodes les plus efficaces pour attirer et développer des employés talentueux devrait faire l'objet d'une attention beaucoup plus grande, comme le soulignent plusieurs critiques littéraires.^{6,7} En effet, les PME sont confrontées à certaines contraintes liées à leur taille et à leur fragilité et ont donc besoin d'approches différentes pour trouver et conserver une main-d'œuvre performante.⁸ Ce rapport résume la littérature existante sur la gestion des talents au sein des PME, en mettant l'accent sur les économies en développement dans la mesure du possible, et souligne les lacunes spécifiques liées à la recherche qui devraient être prioritaires à l'avenir.

2 Collings, D. et al. (2018). [Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective](#). *Journal of Management*.

3 Ibid.

4 Khatri, P. et al. (2010). [Talent Management in HR](#). *Journal of Management and Strategy*.

5 Ce rapport fait principalement référence aux petites et moyennes entreprises (PME), par opposition aux petites entreprises en croissance (PEC), puisque ce qualificatif est plus largement adopté dans la littérature académique et englobe le segment des PEC. Les études qui portent spécifiquement sur les sociétés entrepreneuriales ou axées sur la croissance les désignent comme telles.

6 Cardon, M. et Stevens, C. (2004). [Managing human resources in small organizations: What do we know?](#) *Human Resources Management Review*.

7 Festing, M. et al. (2017). [Talent Management in Small- and Medium-Sized Enterprises](#). *The Oxford Handbook of Talent Management*.

8 Ibid.

POINTS CLÉS:

- + **Les PME doivent faire face à des contraintes uniques en matière de gestion des talents par rapport aux grandes entreprises**, notamment une moindre visibilité sur le marché du travail, des difficultés à offrir une rémunération ou une stabilité compétitive, et un manque de capacité à formaliser le soutien aux ressources humaines.
- + **Des données probantes suggèrent que, malgré ces contraintes, les PME peuvent mettre en place des méthodes de gestion des talents qui contribuent à la croissance.** Parmi celles-ci, citons la priorité accordée à la culture organisationnelle, l'accent mis sur les avantages non financiers de l'emploi dans les PME et la mise en place de systèmes de gestion adaptatifs.
- + **La plupart des données sur la gestion des talents portent sur les grandes entreprises d'économies à revenu élevé.** La compréhension de la gestion des talents au sein des PME dans les économies en développement présente des lacunes importantes, malgré le rôle essentiel que ces petites entreprises jouent sur les marchés du travail. Les organisations de soutien aux PME devraient examiner dans quelle mesure les méthodes les plus efficaces pour les grandes entreprises peuvent être adaptées pour refléter les réalités des PME, en particulier celles d'économies en développement.

Comprendre la Gestion des Talents dans les PME

Pour comprendre la gestion des talents dans les PME, il est essentiel d'identifier comment les PME diffèrent des grandes entreprises dans leurs besoins et leurs défis en matière d'emploi. Ci-dessous se trouvent quelques caractéristiques qui différencient les besoins en ressources humaines des PME et leurs approches de la gestion des talents.

+ **Les PME ont besoin d'employés hautement adaptables et polyvalents.**

En raison de ressources limitées et d'une stratégie encore en développement, les petites sociétés entrepreneuriales disposent de postes moins spécialisés et ont besoin d'employés capables de jouer divers rôles au sein de l'organisation.⁹ Cette exigence d'adaptation et la prise en charge de nouvelles tâches qui ne sont pas incluses dans la description d'une fonction constituent une différence distincte entre les PME et les grandes entreprises. D'après une étude sur les PME aux États-Unis, les PDG/fondateurs sont plus intéressés par le recrutement en fonction des compétences et de l'adéquation entre la personne et l'organisation que par la recherche de personnes correspondant parfaitement à la description du poste.¹⁰

+ **Les modes de gestion sont largement informels.**

Fonctionnant avec des contraintes financières et relatives au personnel, les petites entreprises ne disposent généralement pas de services ou de membres spécialisés dans les RH.¹¹ Les stratégies de gestion des talents sont souvent peu développées et dépendent fortement de l'approche personnelle et de la philosophie du PDG/fondateur.¹² Une étude sur les MPME australiennes a révélé qu'à mesure que la taille des entreprises augmente, les modes de gestion des RH deviennent plus formels, avec une structure, une documentation et une départementalisation plus poussées.¹³ En général, on constate que les PME élaborent des stratégies de gestion des talents qui reflètent la culture et les normes de l'organisation plutôt que de rechercher des systèmes formels générés par l'extérieur.¹⁴

- 9 Messersmith, J. and Guthrie, J. (2010). [High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance](#). *Human Resource Management*.
- 10 Heneman, R. et al. (2000). [Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives](#). *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- 11 Cardon, M. and Stevens, C. (2004). [Managing human resources in small organizations: What do we know?](#) *Human Resources Management Review*.
- 12 Mihelič, K. 2020. [Global Talent Management Best Practices for SMEs](#). Working Paper, Université de Ljubljana.
- 13 Kotey, B. and Slade, P. (2005). [Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms](#). *Journal of Small Business Management*.
- 14 Krishnan, T.N., and Scullion, H. (2016). [Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises](#). *Human Resource Management Review*.

- + **Les PME orientées vers la croissance offrent un meilleur compromis risque/récompense pour les employés.** Les PME axées sur la croissance doivent souvent prendre des décisions risquées (comme contracter des dettes importantes ou faire des paris stratégiques majeurs), ce qui peut créer un environnement instable pour leurs employés. Pour compenser, ces propriétaires d'entreprise peuvent offrir des salaires plus compétitifs ou même la possibilité d'une participation au capital de l'entreprise. Une étude sur les entrepreneurs de croissance dans les économies en développement a révélé que ceux-ci ont tendance à verser des salaires plus élevés que la moyenne et que les employés se disent plus satisfaits de leur travail.¹⁵ D'un autre côté, le risque inhérent à une telle position favorise un profil particulier d'employé qui est prêt à tolérer le risque d'instabilité de l'emploi en vue de partager le succès potentiel d'une entreprise à croissance rapide.

¹⁵ InfoDev. (2016). [Growth Entrepreneurship in Developing Countries A Preliminary Literature Review](#). Groupe de la Banque Mondiale.

Contraintes liées à la Gestion des Talents dans les PME

Comparées aux grandes entreprises, les PME sont confrontées à des contraintes uniques lorsqu'elles identifient, attirent et retiennent les talents. Ces contraintes mettent en lumière les domaines dans lesquels les programmes de soutien à l'entrepreneuriat pourraient intervenir pour améliorer les modes de gestion des talents au sein des PME.

- + **Les PME ont une visibilité moindre auprès du marché du travail comparé aux grandes entreprises.** Les PME ont plus de mal à recruter des employés talentueux que les grandes entreprises pour plusieurs raisons. Premièrement, elles sont moins connues des demandeurs d'emploi, qui ont plus de facilité à trouver des informations sur les grandes entreprises.¹⁶ Les grandes entreprises disposent également de budgets plus importants pour le recrutement et le marketing, et ont souvent des partenariats formalisés avec des universités¹⁷ qui ont tout intérêt à atteindre des taux d'insertion professionnelle élevés parmi les diplômés. Cette relation symbiotique offre aux étudiants l'accès à des emplois bien rémunérés dans les entreprises, avec une voie de croissance claire, tout en permettant à celles-ci d'être les premières à choisir parmi les classes de diplômés. Les employés actuels font également office de recruteurs informels en passant le mot à leurs réseaux personnels, ce qui constitue l'une des méthodes les plus efficaces pour attirer de nouveaux employés.¹⁸ Comme les entreprises ont une main-d'œuvre plus importante que les PME, ces effets de réseau leur confèrent un avantage naturel sur le marché du travail.
- + **Dans les petites entreprises, les systèmes RH ne sont pas prioritaires (financièrement ou en termes de temps).** Un département RH exclusif, avec des processus, une structure ou un personnel définis ne fait souvent pas partie intégrante de la stratégie initiale de constitution d'équipes d'une société entrepreneuriale.¹⁹ La stratégie de l'entreprise met souvent l'accent sur d'autres domaines, tels que les ventes et les opérations, et avec des dépenses étroitement limitées dans les premiers stades de la croissance, la flexibilité l'emporte sur la structure lorsque le besoin éventuel de pivoter se fait sentir.²⁰ En l'absence d'un système de ressources humaines formel, dans les PME, les responsabilités liées au recrutement et à la gestion des performances des employés incombent au personnel d'encadrement qui doit faire face à d'autres obligations pressantes.²¹

16 Williamson, et al. (2002). [Smaller but not necessarily weaker: How small businesses can overcome barriers to recruitment](#). *Managing People in Entrepreneurial Organizations*.

17 Frølund, L., et al. [Developing Strategic Partnerships With Universities](#). 6 Decembre 2018. MIT Sloan Management Review.

18 [Recruiting Internally and Externally](#). The Society for Human Resource Management. Consulté le 13 Septembre 2021.

19 Alzalabani, A. [Why Startup Companies Need Structured HR](#). Entrepreneur Magazine. 8 Juillet 2019.

20 *Ibid.*

21 Feffer, M. (2018). [How Small-Business Owners Successfully Delegate HR](#). The Society for Human Resource Management. Accessed September 13, 2021.

- + **Les emplois au sein des PME sont plus risqués et moins stables.** Les employés prennent leurs décisions de carrière en fonction d'un ensemble commun de facteurs, notamment la rémunération et les avantages, la stabilité et la sécurité de l'emploi, et les possibilités d'évolution de carrière - les PME éprouvent des difficultés dans chacun de ces domaines pour des raisons différentes. Bien que les PME axées sur la croissance puissent offrir des salaires plus élevés que les moyennes nationales, celles-ci dans l'ensemble paient moins que les multinationales.²² Le taux d'échec élevé des start-ups signifie également que, si certains employés de la première heure peuvent se retrouver avec des revenus très élevés, cela est compensé par des périodes de chômage lorsque les entreprises échouent : une étude a révélé que ceux qui travaillaient dans des start-ups gagnaient en moyenne 27 000 dollars de moins au cours de leur carrière²³ que ceux qui travaillaient dans de grandes entreprises.

22 Harrison, J.D. [Big firms pay 50 percent higher wages than small businesses, study shows](#). November 29, 2012. The Washington Post.

23 Sorenson, O et al. 2021. [Do Startup Employees Earn More in the Long Run?](#) *Organization Science*.

Les Meilleures Approches concernant la Gestion des Talents dans les PME

Bien qu'il s'agisse d'un sujet particulièrement sensible au sein de la recherche sur la gestion des entreprises, de récentes analyses de la littérature académique soulignent le manque de données solides sur la manière dont la gestion des talents est appliquée au sein des organisations et sur l'efficacité de stratégies spécifiques mises en pratique.²⁴

La recherche mesurant l'impact de la gestion des talents sur la performance des entreprises est limitée, puisque la plupart des études ont été publiées avant 2002 et ne se concentrent que sur les grandes entreprises bien établies.²⁵ La plupart des données concernant les meilleures méthodes ne se concentrent également que sur les grandes entreprises qui ne sont pas confrontées aux contraintes décrites précédemment,^{26,27,28} ce qui laisse un vide important dans les données spécifiques aux PME. Néanmoins, le nombre limité d'études qui examinent la gestion des talents dans les petites entreprises permet de tirer des leçons de haut niveau pour les praticiens.

+ La gestion des talents est plus efficace lorsque la culture organisationnelle est privilégiée.

Les propriétaires de PME ont plus de succès dans le recrutement lorsqu'ils cherchent à trouver la bonne adéquation entre l'employé et l'entreprise (par exemple, peut-on faire confiance à ce candidat pour s'adapter rapidement et changer de rôle en fonction des besoins pendant la croissance de l'entreprise?) plutôt que de cocher certaines «cases» en termes de connaissances et de compétences correspondant aux exigences du poste.²⁹ En outre, les entreprises devraient mettre l'accent sur la façon dont le candidat s'intègre à la culture organisationnelle et clarifier les valeurs de l'organisation pendant le recrutement.³⁰ Une étude sur les modes de gestion des RH dans les petites entreprises a révélé que l'existence d'une «culture de groupe» était liée à la fois à l'adoption de méthodes de gestion des RH et au degré de productivité du travail que ces pratiques ont permis d'atteindre.³¹ Cela se reflète également dans des études portant sur

24 Gallardo-Gallardo, E. et al. (2020). [Talent management: context matters](#). *The International Journal of Human Resource Management*.

25 Messersmith, J. and Guthrie, J. (2010). [High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance](#). *Human Resource Management*.

26 Khatri, P. et al. (2010). [Talent Management in HR](#). *Journal of Management and Strategy*.

27 Schuler, R. (2015). [The 5-C framework for managing talent](#). *Organizational Dynamics*.

28 Bethke, P. et al. (2011). [Effectiveness of talent management strategies](#). *European Journal of International Management*.

29 Robert, H. et al. (2000). [Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives](#). *Entrepreneurship Theory and Practice*.

30 Mihelič, K. (2020). [Global Talent Management Best Practices for SMEs](#). Document de Travail, Université de Ljubljana.

31 Patel, P. et Cardon, M. (2010). [Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition](#). *Human Resources Management*.

de plus grandes entreprises, qui montrent que celles qui ont des « systèmes de travail à fort engagement » (une approche des RH qui met l'accent sur la valorisation des employés en les invitant à participer aux décisions de l'entreprise, en investissant dans les employés par le biais de la formation et de la participation aux bénéfices, et en veillant à l'adéquation entre la culture de l'employé et celle de l'organisation) ont de meilleures performances financières.^{32,33}

+ **Les PME devraient mettre l'accent sur les avantages non financiers qu'elles offrent aux employés.**

Les recherches montrent que les grandes entreprises ne recrutent pas de la même manière que les petites et que ces dernières ont recours à des pratiques de recrutement moins formelles.³⁴ Si une grande partie de la littérature existante met l'accent sur les contraintes auxquelles sont confrontées les PME en matière de talents, il existe également certains avantages. Dans les petites entreprises, les employés s'approprient davantage le produit ou le service offert, et s'ils sont passionnés par la mission de l'entreprise, le fait de cultiver ce lien profond peut aider à surmonter d'autres contraintes.³⁵ Il est démontré que le fait de mettre l'accent sur la volonté de croissance des fondateurs conduit à une sélection de meilleure qualité et donc à une meilleure performance de l'entreprise.³⁶ Le lien entre le talent et l'activité principale s'applique également au niveau stratégique. Une évaluation des subventions de développement des talents accordées aux PME par la Fondation Argidius (administrée par l'ANDE) a révélé que le fait de relier directement les talents aux besoins urgents de l'entreprise incitait les entrepreneurs à investir davantage dans le développement de leurs employés.³⁷ Les postulants à des PME peuvent également s'attendre à une approche plus équitable et plus inclusive de leur développement. Une étude sur la façon dont les responsables des ressources humaines abordent la gestion des talents a révélé que ceux des petites entreprises avaient une « philosophie du talent plus inclusive ». ³⁸ C'est ce qu'illustre une étude sur les PME allemandes, qui a révélé que, par rapport aux grandes entreprises, les PME cherchaient à soutenir le développement de tous les employés plutôt que de se limiter à ceux des niveaux les plus élevés.³⁹

+ **Les méthodes des RH devraient être flexibles et capables de s'adapter à mesure que l'entreprise se développe.** Étant donné que les employés des sociétés entrepreneuriales ont tendance à jouer de multiples rôles, les systèmes qui soutiennent leur développement et gèrent leurs performances doivent être flexibles.⁴⁰ Dans une étude sur les entreprises aux États-Unis, les méthodes de travail de haute performance étaient liées à l'augmentation des ventes et de

- 32 Burton, M. et al. (2004). [Walking the Talk: The Impact of High Commitment Values and Practices on Technology Start-ups](#).
- 33 Festing, M. et al. (2013). [Talent Management in Medium-Sized German Companies: An Explorative Study and Agenda for Future Research](#). *The International Journal of Human Resource Management*.
- 34 Barber, A. et al. (2006). [A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior](#). *Personnel Psychology*.
- 35 Lewis, T. and Cardon, M. (2020). [The Magnetic Value of Entrepreneurial Passion for Potential Employees](#). *Journal of Business Venturing Insights*.
- 36 Greeg, C. et al. (2015). [Strategic Staffing and Small-Firm Performance](#). *Human Resource Management*.
- 37 Holzman, C. (2019). [The Need to Link Talent to Pressing Business Needs: Lessons Learned from the Argidius-ANDE Talent Challenge](#).
- 38 Meyers, M. et al. (2019). [HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices](#). *The International Journal of Human Resource Management*.
- 39 Festing, M. et al. (2013). [Talent Management in Medium-Sized German Companies: An Explorative Study and Agenda for Future Research](#). *The International Journal of Human Resource Management*.
- 40 Messersmith, J. et Guthrie, J. (2010). [High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance](#). *Human Resource Management*.

l'innovation, même si la plupart des entreprises de l'étude n'avaient pas de personnel RH dévoué.⁴¹ Cela suggère que les systèmes de gestion des talents peuvent être utiles à des équipes même sans (voire même à la place de, dans les premiers temps) un département RH. L'étude suggère en revanche que ces compétences peuvent être développées dans le cadre des fonctions de manager et de cadre supérieur.⁴² Lorsque les petites entreprises peinent à mettre en place ce type de méthodes de gestion des talents flexibles et adaptatives, elles peuvent aussi recourir au soutien de prestataires spécialisés dans ce domaine.⁴³

41 Ibid.

42 Ibid.

43 Holzman, C. (2019). [SGBs Can and Should Seek Outsourced "Talent Solutions": Lessons Learned from the Argidius-ANDE Talent Challenge.](#)

Conclusion et Invitation à Poursuivre la Recherche

Une observation récurrente dans la littérature sur la gestion des talents est qu'il existe des lacunes évidentes en matière de connaissances spécifiques aux PME⁴⁴ et que la recherche devrait tenir compte davantage des besoins des acteurs.⁴⁵ Pour permettre aux PME d'adopter des stratégies plus efficaces de gestion des talents, et pour informer les intermédiaires sur les meilleures façons d'accompagner les entreprises dans cette transition, les sujets suivants doivent être abordés par des études plus rigoureuses:

- + **Une recherche plus nuancée sur les stratégies de gestion des talents et leur efficacité auprès des PME.** Il existe des profils d'activité très différents parmi les entreprises qui relèvent de la catégorie des PME. Les entreprises axées sur la croissance et la technologie peuvent avoir des besoins très différents en matière de gestion des talents par rapport aux entreprises de taille moyenne stables mais non axées sur la croissance, et il existe également une différence entre les «petites» entreprises et les «jeunes» entreprises.⁴⁶ La recherche sur ces segments spécifiques permettra de s'assurer que les meilleures pratiques sont appliquées de manière appropriée pour les entreprises présentant des profils différents.
- + **Adaptation des stratégies de gestion des talents des grandes entreprises en données exploitables pour les PME.** La grande majorité des connaissances en matière de gestion des talents sont basées sur et résident dans les grandes entreprises. Les grandes entreprises travaillent souvent avec des petites entreprises dans leur chaîne de valeur et ont donc intérêt à s'assurer que ces dernières sont stables et rentables ; les modes de gestion des talents jouent un rôle important à cet égard. Les grandes entreprises peuvent faire davantage pour soutenir la visibilité en matière de recrutement ou même s'associer à des PME pour fournir davantage de ressources aux employés des petites entreprises faisant partie de leur chaîne de valeur. Des études visant à déterminer quelles sont les meilleures méthodes de gestion des talents au sein des grandes entreprises qui s'appliquent aux PME permettraient également de combler une importante carence en matière de connaissances.

44 Festing, M. et al. (2017). [Talent Management in Small- and Medium-Sized Enterprises](#). *The Oxford Handbook of Talent Management*.

45 Heneman, R. et al. (2000). [Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives](#). *Entrepreneurship Theory and Practice*.

46 Cardon, M. et Stevens, C. (2004). [Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?](#) *Human Resources Management Review*.

+ **Des études sur la dynamique de la gestion des talents dans les économies en développement.**

Des problèmes tels que la fuite des cerveaux et les barrières culturelles rendent la gestion des talents (en particulier le recrutement) difficile dans les économies en développement pour toutes les entreprises ; on peut supposer que ces difficultés sont encore plus grandes pour les petites entreprises disposant de moins de ressources. Bien que les chercheurs soulignent que la gestion des talents ne peut être étudiée de manière adéquate sans tenir compte du contexte sociétal et économique dans lequel l'entreprise opère,⁴⁷ il existe actuellement très peu de recherches sur la dynamique spécifique de la gestion des talents des PME dans les économies en développement.

47 Gallardo-Gallardo, E. et al. (2020). [Talent management: context matters](#). *The International Journal of Human Resource Management*.



**ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS**

 **aspen institute**

Pour plus d'information veuillez contacter:

VICTORIA HUME

Analyste de Recherch

Victoria.Hume@aspeninstitute.org